



Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

“Aproximación a los factores determinantes del *Churn* desde un enfoque de Marketing Relacional innovador: el punto de vista de los proveedores y clientes de Servicios”

Doctoranda: Fernanda Andrade

Directoras: Profesora Doctora Ana María Díaz Martín

Y Profesora Doctora María Jesús Yagüe Guillén

Madrid, 2014



Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

“An innovative relationship marketing approach to the determinants of *Churn*: The view of providers and clients in Services”

Doctoral candidate: Fernanda Andrade

Tutors:

PhD Ana María Díaz Martín

PhD María Jesús Yagüe Guillén

Madrid, 2014

Esta tesis se ha desarrollado en el marco del proyecto del plan nacional de I+D+i financiado por el ministerio de economía y competitividad: ECO2012-31517 “el marketing de relaciones: la creación de valor en el marco de la lógica dominante de los servicios”, y dirigido por M^a Jesús Yagüe Guillén.

Mi gratitud por la concesión de la beca personal para la realización de esta tesis

Fundação para a Ciência e a Tecnologia, FCT, MINISTÉRIO da EDUCAÇÃO e CIÊNCIA, Bolsa à Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior Politécnico, PROTEC.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Doctora María Jesús Yagüe por haber aceptado mi candidatura doctoral, admiro su profesionalidad y brillantez. Ha sido un privilegio poder contar con su orientación.

A la profesora Doctora Ana María Díaz por su cariñoso y dedicado acompañamiento en tantos momentos a lo largo de todo este recorrido.

A Doña Charo Negueroles por su apoyo y simpatía, el programa doctoral no sería lo mismo sin ella.

A los ejecutivos de las empresas que donaron su precioso tiempo e información fundamental a esta investigación.

A mis padres por transmitirme los valores por los cuales me rijo y ser un ejemplo de vida.

A mi hermana pequeña que tantas veces es la mayor y a mi hermano por ser tan bueno.

A mis hijos, que tanto me ayudaron, sobrinas y jóvenes amigos quiero decirles que con más gente como ellos el futuro será sin duda mejor.

A mis amigos y amigas desde hace muchos años de los que no he podido disfrutar por tanto trabajo.

Al profesor Doctor Miguel Moreira por su comprensión y empatía. A mis compañeros de la Facultad y a mis alumnos por el interés del día a día.

A los dos profesores que marcaron mi vida y reforzaron mi vocación docente, al profesor Antonio Mauricio, además, por su labor social y haberme hecho partícipe de ella. A la profesora María Real Serra, a quien en especial dedico esta tesis, por su amistad y por haberme enseñado a preguntarme que hay del otro lado del espejo.

A todos ellos, and to you too, OBRIGADO-GRACIAS!

RESUMEN

La retención de clientes tiene una influencia decisiva en la gestión empresarial, ya que, además de afectar directamente a los beneficios, repercute también en la imagen. Dicha influencia es especialmente significativa en el caso de los servicios por su importancia en las economías desarrolladas y sus especificidades. Sin embargo, la pérdida de clientes en el sector terciario se ha acentuado considerablemente en los últimos años, verificándose en la actualidad elevadas tasas de abandono o *churn*. Por otro lado, desde el punto de vista académico, aunque la literatura es extensa en lo que se refiere al análisis de la retención, la mayoría de los estudios se centran en la lealtad, medida a través de intenciones siendo escasos los que inciden en la situación contraria y se sitúan al nivel de los hechos. En este contexto de insuficiente investigación sobre la pérdida de los clientes que presenta tasas crecientes en las empresas de servicios, se lleva a cabo el presente estudio sobre dicho abandono y sus antecedentes en la industria de los seguros. Enmarcado en el Marketing relacional, este trabajo se fundamenta en una amplia revisión teórica que se consolida con información recopilada mediante una investigación cualitativa y cuantitativa. Concretamente, mediante entrevistas en profundidad en expertos y la aplicación del método Delphi se identifican las causas del abandono desde la perspectiva empresarial. Con el objetivo de contrastar esta visión de la oferta con el punto de vista de la demanda, se realiza una investigación cuantitativa a través de una encuesta online. Los resultados obtenidos, por su carácter innovador e interés empresarial, suponen una contribución relevante a la literatura académica sobre el abandono en el área del Marketing y simultáneamente constituyen un punto de partida para futuras investigaciones sobre el *churn*, en los servicios.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
PARTE I: MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 1: LA INDUSTRIA DE SEGUROS	17
1.1. Importancia socio-económica	18
1.2. Caracterización del mercado	20
1.2.1. Mercado mundial y europeo	20
1.2.2. El mercado portugués y el seguro de automóvil	23
1.3. Satisfacción de clientes y reclamaciones	28
1.4. Reflexión y aportaciones	32
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	34
2.1. Contextualización del <i>Churn</i>	36
2.1.1. Concepto y denominación.....	36
2.1.2. Caracterización y tipología	37
2.2. Antecedentes del <i>Churn</i>	40
2.2.1. Gestión del <i>Churn</i>	40
2.2.2. Modelos predictivos.....	44
2.2.3. Proceso de cambio	49
2.2.4. Causas del <i>Churn</i>	51
2.3. Reflexión y aportaciones.....	60
PARTE II: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: EL ABANDONO DESDE LA PERSPECTIVA DE PROVEEDORES	62
CAPÍTULO 3: MÉTODO Y ESTUDIO EMPÍRICO.....	63
3.1. Objetivos específicos y concepción de la investigación	65
3.2. Trabajo de campo	66
3.2.1. Entrevistas en profundidad	66
3.2.2. Estudio Delphi	73
3.2.2.1. Diseño del estudio	73
3.2.2.2. Desarrollo de la primera fase.....	75
3.2.2.3. Desarrollo de la segunda fase	78
3.2.2.4. Desarrollo de la tercera fase.....	79
3.3. Discusión de resultados.....	85

PARTE III: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: EL ABANDONO EN LA PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS	87
CAPÍTULO 4: MODELO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	89
4.1. Objetivos específicos y diseño del estudio	90
4.2. Fundamentación de variables y relaciones.....	92
4.2.1. Variable dependiente	92
4.2.2. Variables independientes	94
4.2.3. Variables de caracterización	99
4.2.4. Variables complementarias	100
4.2.5. Resumen de variables del modelo y su definición	101
4.3. Propuesta del modelo teórico	103
4.4. Formulación de hipótesis	108
4.4.1. Hipótesis relativas a la atribución causal y precio injusto	108
4.4.2. Hipótesis relativas a la intención de abandono	110
4.4.3. Hipótesis relativa al abandono real	112
CAPÍTULO 5: MÉTODO Y RESULTADOS OBTENIDOS	113
5.1. Metodología empírica.....	115
5.2. Diseño del cuestionario y trabajo de campo	117
5.3. Análisis descriptivo de las variables del modelo.....	128
5.4. Formulación empírica.....	131
5.5. Resultados de la investigación	135
5.5.1. Detonantes del incidente crítico.....	135
5.5.2. Contraste del modelo propuesto.....	137
5.6. Discusión de resultados	147
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	150
6.1. Introducción.....	152
6.2. Conclusión de la oferta	153
6.3. Conclusión de la demanda	157
6.4. Implicaciones para la gestión.....	161
6.5. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	164
BIBLIOGRAFÍA	166
APÉNDICES	175
APÉNDICE I	177
APÉNDICE II	183
APÉNDICE III	188
APÉNDICE IV	193
APÉNDICE V	195

APÉNDICE VI	201
APÉNDICE VII	208
APÉNDICE VIII	216
APÉNDICE IX	221
APÉNDICE X	226

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura - Diseño del estudio.....	15
----------------------------------	----

Capítulo 1

Figura 1.1 - Distribución de seguros.....	27
---	----

Capítulo 2

Figura 2.1 - Un modelo de comportamiento de cambio de servicio por parte de los clientes	52
Figura 2.2 - Modelo explicativo del abandono del cliente.....	55
Figura 2.3 - Modelos teóricos de cambio.	58

Capítulo 3

Figura 3.1 - Esquema método Delphi	74
Figura 3.2 - Proceso de interacción	75

Capítulo 4

Figura 4.1 - Modelo teórico sobre la venganza del cliente	104
Figura 4.2 - Modelo sobre la justicia percibida, la traición y los comportamientos de revancha	105
Figura 4.3 - Modelo sobre la traición sentida y sus efectos.....	105
Figura 4.4 - Proceso básico de las respuestas al doble fallo	106
Figura 4.5 - Propuesta de modelo teórico sobre el abandono ante un incidente crítico.....	106

Capítulo 5

Figura 5.1 - Secuencia de las cuestiones direccionadas por el sistema operativo.....	120
Figura 5.2 - Caracterización de la muestra con incidente	122
Figura 5.3 - Caracterización socio-demográfica	123
Figura 5.4 - Caracterización del seguro y del accidente	124
Figura 5.5 - Información complementaria de la muestra	125
Figura 5.6 - Proceso de abandono con incidente crítico	131
Figura 5.7 - Proceso de abandono con incidente crítico	132
Figura 5.8 - Proceso de abandono con incidente crítico	133
Figura 5.9 - Relación de la intención de contraataque con el abandono real	134
Figura 5.10 - Modelo teórico corroborado.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 2

Tabla 2.1 -	Tipos de abandono	39
Tabla 2.2 -	Etapas en la gestión del <i>Churn</i>	41
Tabla 2.3 -	Orientaciones para la gestión del <i>Churn</i>	44
Tabla 2.4 -	Estudios empíricos sobre la previsión del <i>Churn</i>	47
Tabla 2.5 -	Técnicas de modelos predictivos del <i>churn</i>	48
Tabla 2.6 -	Procesos de ruptura	50

Capítulo 3

Tabla 3.1 -	Ficha técnica de las entrevistas en profundidad	66
Tabla 3.2 -	Individuos entrevistados	68
Tabla 3.3 -	Referencias para la elaboración del cuestionario	77

Capítulo 4

Tabla 4.1 -	Tipos de abandono.	94
-------------	-------------------------	----

Capítulo 5

Tabla 5.1 -	Ficha técnica del trabajo de campo	116
Tabla 5.2 -	Fundamentación de las cuestiones	118
Tabla 5.3 -	Muestra comparada de los clientes que abandonaron y no abandonaron después de un incidente crítico.....	127
Tabla 5.4 -	Medidas estadísticas de tendencia central.....	129
Tabla 5.5 -	Matriz de los componentes relativos a los detonantes del incidente crítico.....	136
Tabla 5.6 -	Validación de las hipótesis de la investigación	145

ÍNDICE DE CUADROS

Capítulo 1

Cuadro 1.1 - Análisis de la industria de seguros	24
Cuadro 1.2 - Empresas de seguros que operan en Portugal	25
Cuadro 1.3 - Producción de seguro directo de las principales empresas gama no-vida	25
Cuadro 1.4 - Número de reclamaciones por productos	30

Capítulo 2

Cuadro 2.1 - Incidentes simples y complejos: número de comportamientos críticos por incidente de cambio por categoría.....	53
--	----

Capítulo 3

Cuadro 3.1 - Análisis comparado del primer y segundo cuestionario.....	80
Cuadro 3.2 - Resultados del segundo cuestionario	81
Cuadro 3.3 - Abandono voluntario y por no renovación.....	82
Cuadro 3.4 - Diferencias entre las condiciones del canal de tienda virtual (llamado de seguro directo) y en el de mediador (canal clásico)	83

Capítulo 4

Cuadro 4.1 - Variables del modelo del abandono con incidente crítico.....	102
---	-----

Capítulo 5

Cuadro 5.1 - Idoneidad de los datos.....	135
Cuadro 5.2 - Resultados de la estimación del sub-modelo 1.....	140
Cuadro 5.3 - Resultados de la estimación del sub-modelo 2.....	139
Cuadro 5.4 - Resultados de la estimación del sub-modelo 3.....	140
Cuadro 5.5 - Pruebas de igualdad de las medias de los grupos para el sub-modelo 4	142
Cuadro 5.6 - Resumen de la función canónica discriminante del sub-modelo 4.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 1

Gráfico 1.1 - Seguros de la gama vida: crecimiento real de primas frente al crecimiento medio por región	22
Gráfico 1.2 - Seguros de la gama no-vida: crecimiento real de primas frente al crecimiento medio por región	22
Gráfico 1.3 - Cuota de mercado de los países europeos	23
Gráfico 1.4 - Número total de reclamaciones	29
Gráfico 1.5 - Número de reclamaciones por motivo	31
Gráfico 1.6 - Resolución de las reclamaciones.....	31

Capítulo 3

Gráfico 3.1 - Estudio Delphi. Comparación entre las medianas y dispersión del primer y el segundo cuestionario	79
--	----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo en el marco del Doctorado en el Departamento de Financiación e Investigación de Mercados en la Universidad Autónoma del Madrid.

El objetivo principal del estudio es profundizar en el análisis de la retención de clientes en servicios, por la trascendencia de sus implicaciones en la rentabilidad e imagen de las organizaciones.

Actualmente, no cabe duda acerca de los altos costes que supone para las empresas la sustitución de unos clientes por otros. Ya en 1995, Shapiro y Sviokla comentan que la adquisición de un nuevo cliente cuesta cinco veces más que retenerlo. Un año más tarde, Reichheld (1996), a través de un estudio de retención de clientes en empresas de distintas áreas y sectores, llegó a la conclusión de que un incremento de la retención del orden del 5% podría suponer un incremento del 35% en los resultados financieros de las organizaciones.

Asimismo, un estudio de mercado más reciente (Mombiedro y Monturiol, 2005) confirma que adquirir un nuevo cliente puede costar de 5 a 15 veces más que mantener uno antiguo. Por otro lado, es importante tener en cuenta el posible boca-oído negativo de los clientes insatisfechos, puesto que éstos transmiten sus razones de insatisfacción a un número de personas mayor que el de personas a las que refieren su experiencia, quienes sí están satisfechas (Chevalier y Mayzlin, 2006).

Por tanto, desde el punto de vista estrictamente financiero como desde una perspectiva de Marketing, para las empresas es crucial evitar el abandono de clientes.

Sin embargo, hoy en día, se constata la existencia de un número creciente de clientes que cambian de proveedor de servicios (Mombiedro y Monturiol, 2005), debido, entre otros factores, al aumento de la competencia en los mercados y

la influencia de las nuevas tecnologías, que favorecen una oferta más globalizada y un mejor acceso a la información por parte de los clientes. El impacto de dicho abandono tiene implicaciones distintas en función de la madurez de la industria y del modo cómo son cubiertos los costes fijos, siendo especialmente importante en los servicios de suscripción en los que existe una relación continuada (Keaveney y Parthasarathy, 2001).

Curiosamente, los directivos, aunque reconocen la importancia de retener a los clientes, todavía siguen concentrando los esfuerzos de Marketing en la adquisición. En el ámbito de la investigación académica, sucede que ésta sigue centrándose en la lealtad y la satisfacción, más que en el estudio del abandono.

En este contexto, nos proponemos analizar la problemática del abandono de los clientes con un abordaje distinto a los anteriormente mencionados, pues aún siendo muy útiles esos trabajos, los resultados de estudios que se refieren a actitudes positivas (lealtad), no se pueden ni se deben trasladar a los comportamientos que suponen actitudes negativas (deslealtad). Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) demostraron que la calidad percibida se relaciona con la lealtad y los precios *premium*, pero su investigación no demostró que niveles bajos de calidad percibida implicasen un comportamiento de cambio. Los estudios sobre reclamaciones también constituyen una referencia importante, pero deben ser examinados con cautela ya que con frecuencia los clientes no reclaman, simplemente se van. En cuanto a los estudios publicados hasta la fecha sobre el tema específico, la mayoría no se centran en el porqué del término de las relaciones con los clientes y difieren en cuanto al objetivo, a las variables, al sector analizado o a la metodología propuesta.

Recientemente, en la investigación realizada por Antón, Camarero y Carrero (2007b), se analizan las causas del abandono, aunque el trabajo tiene puntos en común con el que aquí se plantea, sin embargo difiere del mismo en tres aspectos importantes: el análisis se sitúa al nivel de intenciones, no profundiza en los fallos inherentes a los incidentes críticos y tampoco contrasta la perspectiva de los gestores con los clientes finales.

El objetivo del presente trabajo es por tanto doble: por un lado se trata de realizar una contribución, a la ya extensa literatura sobre Marketing de relaciones mediante el estudio de las causas del abandono, por la escasez de trabajos publicados específicamente en el tema y por otra parte, aportar información útil para las empresas de servicios.

En cuanto al ámbito, objeto del estudio, se ha elegido la industria de seguros por ser un tipo de actividades en las que el grado de intangibilidad de los servicios ofrecidos dificulta su gestión y en las que la fluctuación de clientes es muy significativa. Se trata, además, de una industria que tiene una gran relevancia en el desarrollo socioeconómico de los mercados.

Teniendo en cuenta el objetivo general propuesto y la industria objeto, se ha delineado el trabajo en tres partes secuenciales distintas, en el sentido de analizar el abandono en la perspectiva de gestores y de usuarios, contrarrestando las dos visiones. Para ello, se efectúa una revisión bibliográfica en la cual se clarifican los conceptos esenciales del tema objeto de estudio y en la que se analizan críticamente los distintos trabajos publicados, a fin de constituir un marco teórico que oriente en la investigación de los estudios cuantitativo y cualitativo.

Concretamente, apoyado en dicha revisión, se lleva a cabo un estudio empírico mediante la realización de entrevistas en profundidad y la aplicación del método Delphi a un grupo de expertos.

Seguidamente, basado en la reflexión crítica de los resultados del mencionado estudio, y una vez más considerando las aportaciones de la revisión teórica anterior, se concibe y se elabora un estudio empírico de carácter cuantitativo y con referencias a la técnica CIT, con el objetivo de analizar los antecedentes del abandono desde la perspectiva de los clientes finales.

De este modo, la investigación realizada se ha estructurado en tres partes distintas y varios capítulos.

En la primera parte se incluyen el primero y el segundo; a la segunda parte corresponde el tercero; el cuarto y el quinto capítulo forman la tercera parte;

siendo que las conclusiones forman el sexto capítulo. Se explicitan a continuación los respectivos contenidos de cada uno de los capítulos:

- En el primer capítulo se caracteriza de un modo general la industria de los seguros, objeto del estudio, para contextualizar el tema y delinear el trabajo.
- En el segundo capítulo, mediante revisión de la bibliografía existente sobre la materia, se analiza el *churn* en el campo de los servicios: se empieza por evidenciar su importancia, se profundiza en el propio concepto y se propone una tipología que agregue y clarifique la utilización y significado de la expresión desde el punto de vista del Marketing; a continuación se examinan los antecedentes del *churn*, considerando su integración en la gestión y el análisis del proceso de cambio, los modelos predictivos y las causas del cambio voluntario de los clientes de unas empresas a otras, posteriormente se extraen las aportaciones a la continuidad del trabajo.
- En el tercer capítulo se presenta la investigación cualitativa efectuada: se inicia con los objetivos y delimitación del estudio empírico, detallando las distintas fases del trabajo de campo relativo a las entrevistas en profundidad a directivos y al estudio Delphi llevado a cabo a mediadores y otros expertos de la industria. Este capítulo termina con una reflexión crítica de los resultados obtenidos.
- En el cuarto capítulo se trata la concepción y se detallan los objetivos específicos de la tercera parte, se fundamentan las variables, dependiente e independientes, se deducen sus relaciones conducentes a la formulación de la hipótesis básica-teórica y de las hipótesis subsecuentes, culminando en la propuesta del modelo teórico.
- En cuanto al capítulo quinto, en éste se corrobora el modelo teórico, para ello, se especifica la metodología utilizada para la consecución del trabajo de campo, se detalla la encuesta realizada, el tratamiento

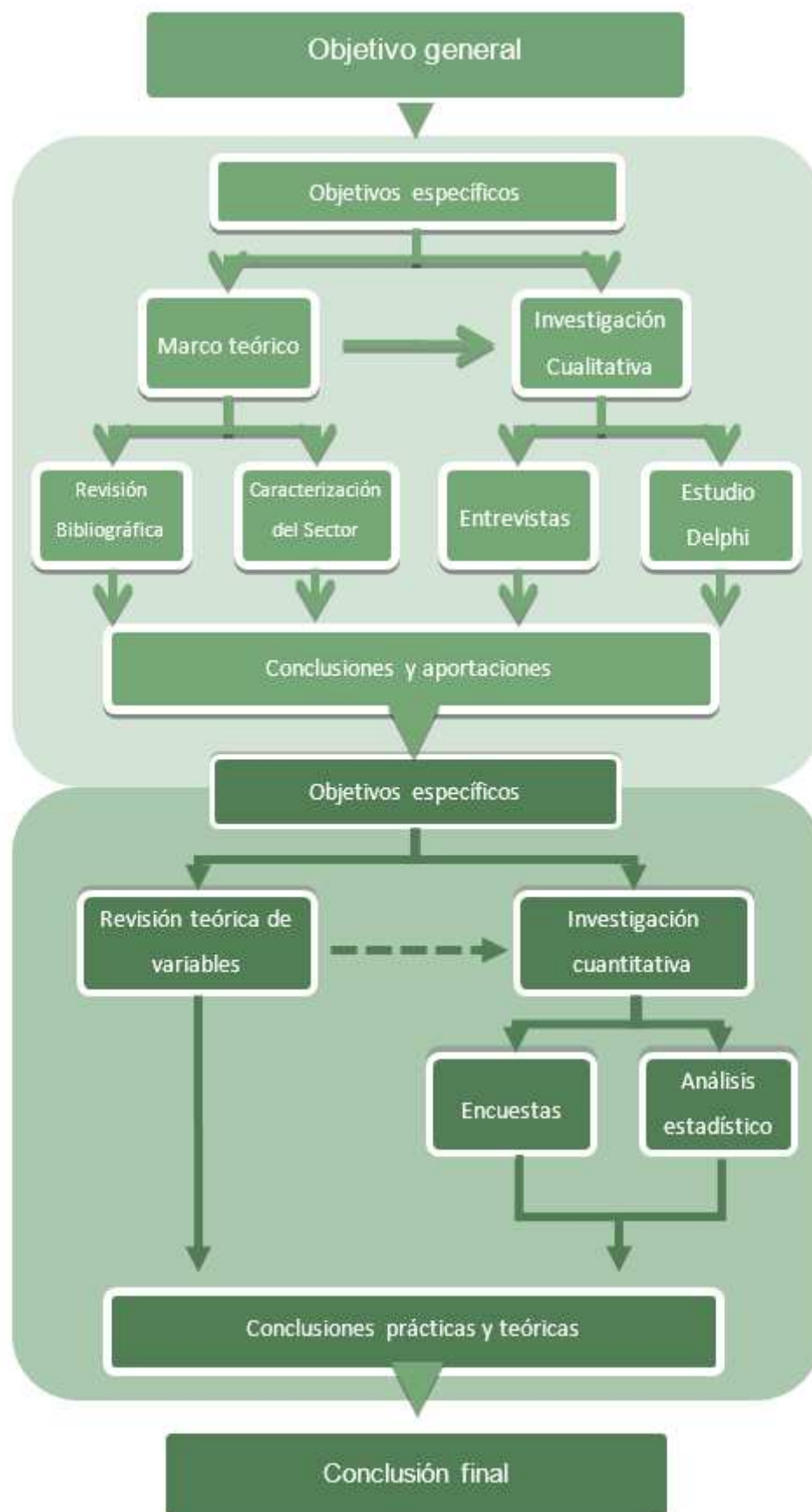
estadístico de los datos recopilados, se discuten los mismos y se aprecian de los resultados obtenidos.

- Por último, en el sexto capítulo se incluyen las conclusiones extraídas referentes a la oferta y a la demanda, se concluye con una visión reflexiva de todo el trabajo, se constatan las limitaciones y se sugieren posibles líneas de investigación futura.

En vista a los resultados derivados de la investigación, se procede a discutir los mismos para pasar a resumirlos críticamente en el último capítulo, así como las principales conclusiones extraídas del trabajo.

Se presenta en la página siguiente el diseño del trabajo a realizar.

Figura - Diseño del estudio



Fuente: Elaboración propia.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1:

LA INDUSTRIA DE SEGUROS

CAPÍTULO 1

LA INDUSTRIA DE SEGUROS

- 1.1 Importancia socio-económica
- 1.2 Caracterización del mercado
 - 1.2.1 Mercado mundial y europeo
 - 1.2.2 El Mercado Portugués y el seguro automóvil
- 1.3 Satisfacción de clientes y reclamaciones
- 1.4 Reflexión y aportaciones

1.1. IMPORTANCIA SOCIO-ECONÓMICA

Dentro del sector servicios, los seguros presentan una especial relevancia por su aportación directa e indirecta al crecimiento económico y por su intervención en áreas de interés y protección de capital, ya sea público o privado. Según los datos publicados, a nivel mundial, por el boletín Swiss Re (2012) se estima que los daños para las aseguradoras de siniestros ascendió en 2011 a 116 billones de USD, 110 billones debido a catástrofes naturales y 6 billones correspondientes a desastres de responsabilidad civil.

La existencia de una brecha de 254 billones entre las pérdidas económicas aseguradas y las no aseguradas, lo que evidencia la importancia de la cobertura de seguro. Además, a pesar de que durante la crisis financiera el sector asegurador ha seguido ofreciendo cobertura a siniestros, de acuerdo con los especialistas el sector asegurador ha evolucionado de forma similar al conjunto de la economía.

Asimismo, el hecho de que su principal actividad consista en la venta de pólizas de seguros repercute en el bienestar de las personas, dadas las características del concepto de este tipo de producto, que corresponde a la satisfacción de la necesidad de seguridad.

Se trata de un contrato por el cual una entidad aseguradora, mediante recibimiento de un pago (prima), asume ante el asegurado la promesa de la entrega de una indemnización, en el momento en que ocurra la situación asociada al riesgo asegurado (Gilberto, 2008).

Un seguro transforma así una eventual catástrofe en un coste constante de funcionamiento, *“La esencia del seguro es la seguridad proporcionada a los individuos y a las empresas en lo que se refiere a la neutralidad del riesgo”* (Entrevista a directivo, 2008).

Contribuye a la gestión de riesgos de las empresas, evita algunas posibles quiebras y problemas de estabilidad social y potencia la inversión, la capacidad

emprendedora y la innovación, conllevando el crecimiento económico y la cohesión social.

Asimismo, con datos recientes de 159 países se observa un impulso en las ventas de productos de jubilación, invalidez, enfermedad grave y asistencia de largo plazo (Swiss Re, 2010).

El hecho de que las leyes de muchos países establezcan la obligatoriedad de numerosos tipos de seguros, evidencia el papel relevante que desempeñan estos servicios en las sociedades modernas.

En Portugal, por ejemplo, este es el caso de los seguros de accidentes de trabajo, para los que se ha establecido por ley que se transfiera a la empresa de seguros la responsabilidad de las entidades patronales respecto a la reparación de los daños emergentes de los accidentes de trabajo, mediante las correspondientes prestaciones en especie (médicas, cirugía, farmacéuticas y hospitalarias) y en dinero (indemnización por incapacidad temporal o permanente, absoluta o parcial para el trabajo) incluidas las pensiones a los familiares de la víctima .

La propia evolución histórica de los seguros, en su origen asociada a la protección mutua y asociaciones de solidaridad, y el hecho de que su desarrollo coincida con el incremento del libre comercio, ilustra también su importancia.

En resumen, aunque hoy en día se trata de un sector que tiene fines lucrativos, sin duda desempeña un papel de gran valor en las sociedades actuales y constituye una industria muy saneada, tal y como se comprueba en el apartado siguiente.

1.2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

Los servicios prestados por las aseguradoras se subdividen en dos gamas principales: vida y no-vida. Se trata de una distinción comúnmente utilizada en la industria, en los estudios de mercado publicados y establecida por ley en muchos países, como es el caso de Estados Unidos y los miembros de la Unión Europea.

Esta distinción se basa en las características de los productos siendo que, inclusive en algunos casos, las empresas se dedican a comercializar únicamente una de las dos ramas, como ocurre en Portugal.

Los seguros de la gama vida se refieren habitualmente a situaciones de muerte e invalidez o mixtos, así como a servicios financieros tipo planes de ahorro. Los seguros de la gama no vida son todos los demás.

Nuestro análisis del mercado, basado en diversas fuentes secundarias, tendrá en cuenta esta distinción y hará especial referencia a la gama no-vida en Portugal, dados el contexto y el objeto del estudio.

1.2.1. Mercado mundial y europeo

La industria aseguradora mantiene en estos momentos (2012) una gran solidez en los mercados, representando el 8.7% del PIB mundial y, en el caso de Europa, el 6,7%.

La producción se encuentra fuertemente concentrada desde hace años en Europa occidental, el continente norte americano y el bloque formado por Japón y las economías asiáticas en desarrollo. Igualmente, en estas regiones se observan los niveles más altos de penetración, primas/PIB (Swiss Re, 2013).

En el caso de Portugal, el sector asegurador representa un 6.8% de su PIB lo que le coloca en el cuarto lugar de la Unión Europea en el ranking que mide la importancia de esta industria en la economía de los diferentes países, (APS, 2010).

En cuanto al índice de densidad (Swiss Re, 2011), es en Estados Unidos donde se observan valores más elevados, seguidos por Europa occidental y por Japón junto a las economías asiáticas recién industrializadas.

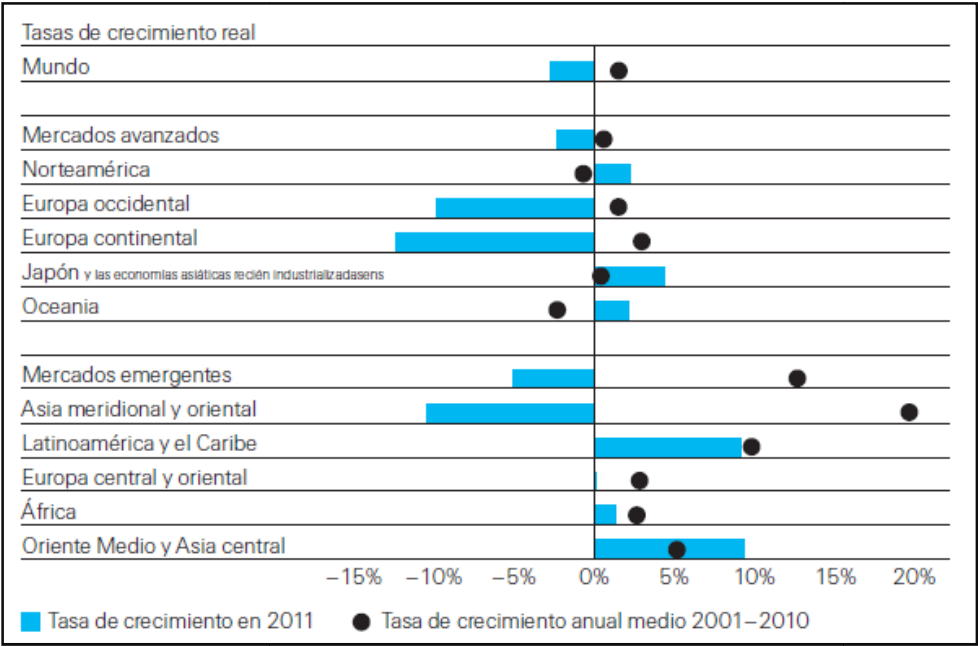
A nivel mundial el volumen de seguros creció en un porcentaje similar al crecimiento del PIB y, según las previsiones hechas para el sector, se espera que el crecimiento global y la rentabilidad continúen mejorando, en parte por la influencia de los mercados emergentes (Swiss Re, 2011).

En relación a las tasas de crecimiento observadas en 2011 en los distintos mercados, cuando se compara con las tasas de crecimiento medio, se observa un mayor crecimiento en los mercados emergentes frente a los demás mercados, para los dos tipos de seguros (ver gráfico 1.1 y gráfico 1.2) en la página que se sigue.

En el caso de Europa Occidental la gama no-vida ha experimentado un crecimiento relativamente bajo (0,7%) y la de vida mantiene la tendencia similar a la de los últimos 10 años.

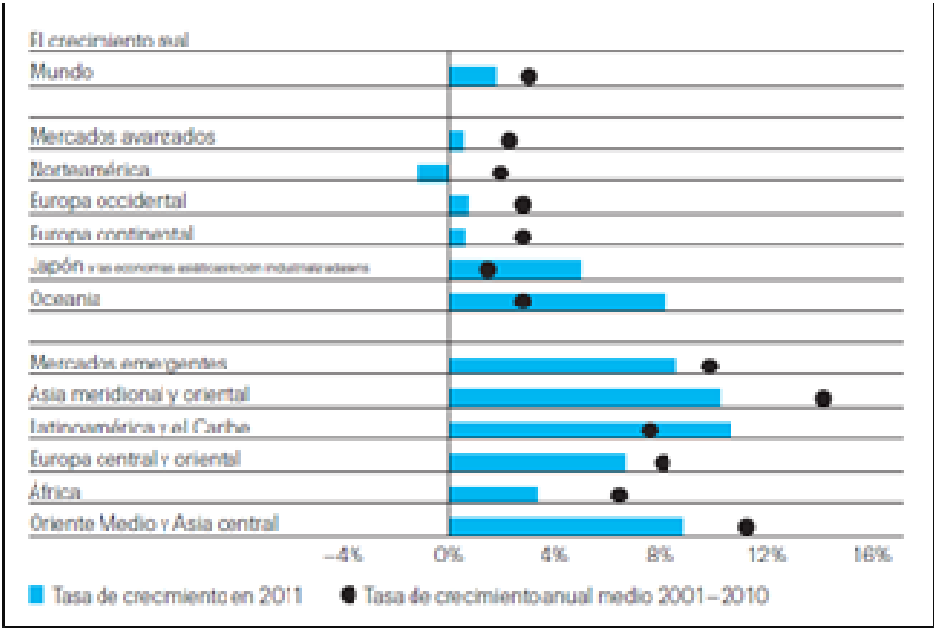
Contrariamente a esta propensión, las tasas de crecimiento de seguros de la gama vida han subido aunque a un ritmo menor en el caso de Norteamérica (Canadá y Estados Unidos) y han decrecido algo en la gama no-vida frente a la media de los últimos 10 años.

Gráfico 1.1 - Seguros de la gama vida: crecimiento real de primas frente al crecimiento medio por región



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting, 2011.

Grafico 1.2- Seguros de la gama no-vida: crecimiento real de primas frente al crecimiento medio por región

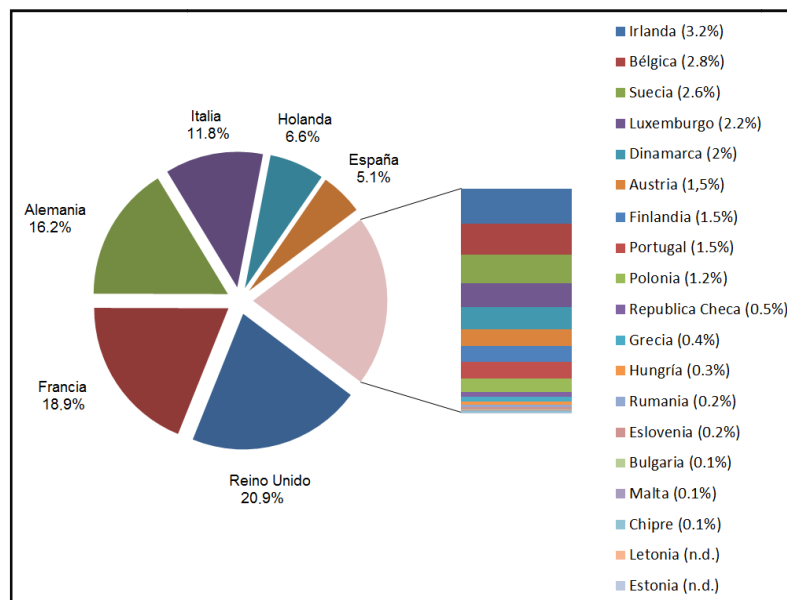


Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting, 2011.

En cuanto a las cuotas relativas del mercado real, tal y como se observa en el gráfico 1.3, el Reino Unido ocupa la primera posición, aunque se haya producido una reducción, ya que su cuota era del 29,6% en 2007, frente al 20,9% en 2010.

Igualmente se constata, que Portugal tiene una cuota de mercado similar a la países económicamente más desarrollados.

Grafico 1.3- Cuota de mercado de los países Europeos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe de Mercado, APS, 2010

1.2.2. El mercado portugués y el seguro de automóvil

Una vez enmarcado el mercado Portugués en el contexto mundial y europeo, pasamos a presentar aspectos más específicos del mismo.

Se trata de una industria de servicios cuyo nivel de producción en 2010 fue de 16.340 M/€, representando el número de trabajadores alrededor del 2% de la población activa de Portugal.

Como se observa en el cuadro 1.1, en la parcela primas/PIB, la contribución de la industria para el país es muy significativa, situándose próxima al 10%.

Según datos publicados por la Associação Portuguesa de Seguros, APS, a excepción de los productos de enfermedad, todos los demás productos han tenido resultados positivos, siendo el seguro de automóvil el que más ha contribuido al crecimiento, con una aportación de 1.672 Millones de Euros.

Los seguros de salud y multirriesgos hogar, crecieron respectivamente 1,7% y 3,4%.

Cuadro 1.1 - Análisis de la industria de seguros

Indicadores en Millones de Euros	2006	2007	2008	2009	2010
PIB pm (precios de mercado)	155 446	163 237	166 127	155 532	158 544
Populación Residente (1000 €)	10 599	10 618	10 623	10 637	10 636
Primas	12 729	13 346	14 977	14 516	16 342
Primas/PIB	8,2%	8,2%	9,0%	8,9%	9,5%
Primas/Pop. Res. (1 000 €)	1,2	1,3	1,4	1,3	1,5
Resultados Positivos de las Inversiones	2 521	2 807	1 844	1 906	2 035

Fuente: Associação Portuguesa de Seguros (APS), Informe 2010.

Por lo que se refiere a la estructura del mercado. El número total de empresas de derecho que operan en el sector asegurador actualmente en Portugal asciende a 84, de las que un 53% corresponden a compañías de titularidad portuguesa y un 47% son de propiedad extranjera (cuadro 1.2.).

En la gama de los seguros de vida el mercado se encuentra altamente concentrado por las empresas principales, pero además, en él operan 503 empresas de libre prestación de seguros. En el cuadro 1.2 se recoge toda la información detallada, especificando la cuota de mercado tanto para la gama vida como para no vida.

Cuadro 1.2 - Empresas de seguros que operan en Portugal

Tipo de empresas	2006	2007	2008	2009	2010
	Total	Total	Total	Total	Total
Empresas de Derecho Portugués	44	48	48	27	46
• Anónimas	42	46	46	26	25
• Mutuas	2	2	2	1	1
Sucursales	32	38	37	39	38
• Con sede en la UE	31	36	35	37	37
• Sin sede en la UE	1	2	2	2	1
Empresas en LPS (Libre prestación de Seguros)	377	414	452	467	503

Fuente: Informe ISP, 2010.

En el cuadro 1.3, se detalla la aportación absoluta y relativa de cada una de las principales empresas aseguradoras que operan en Portugal al valor de la producción del segmento del mercado asegurador de no vida, en el cual se integra el servicio objeto de análisis en este trabajo.

Cuadro 1.3 - Producción de seguro directo de las principales empresas gama no-vida

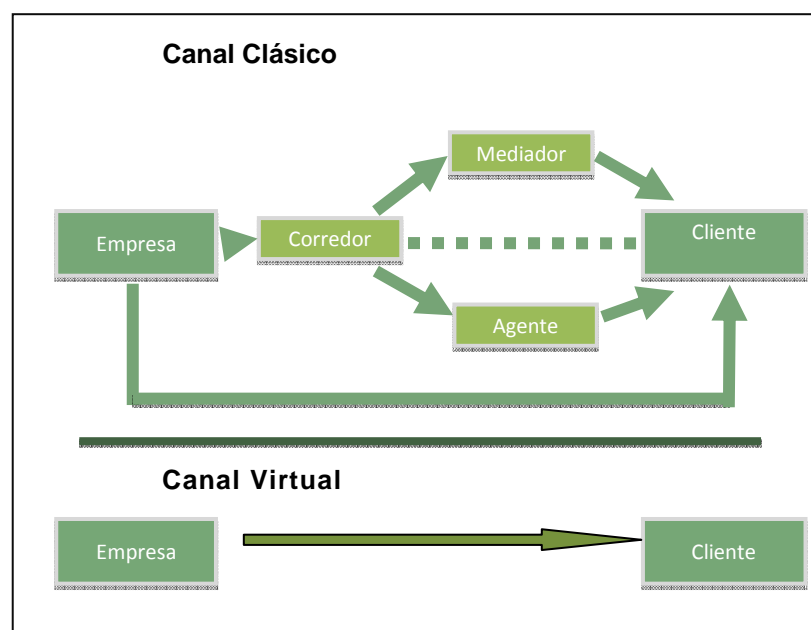
	2008			2009			2010		
	Mont.	%	Rank.	Mont.	%	Rank.	Mont.	%	Rank.
Fidelidade-Mundial	764	17,7%	1	713	17,3%	1	697	16,7%	1
Império Bonança	476	11,0%	2	407	9,9%	2	392	9,4%	2
AXA Portugal Seguros	364	8,4%	3	348	8,4%	3	350	8,4%	3
Tranquilidade	334	7,7%	4	308	7,5%	4	327	7,8%	4
Allianz Portugal	297	6,9%	6	287	7,0%	6	294	7,0%	5
Zurich Insurance	304	7,0%	5	305	7,4%	5	293	7,0%	6
Lusitania Seguros	137	3,2%	12	232	5,6%	7	232	5,6%	7
Ocidental	178	4,1%	7	198	4,8%	8	211	5,1%	8
Açoreana	173	4,0%	8	180	4,4%	9	187	4,5%	9
Liberty Seguros	162	3,8%	9	160	3,9%	10	172	4,1%	10
Generali Seguros	147	3,4%	10	137	3,3%	11	135	3,2%	11
Global Seguros	143	3,3%	11	134	3,3%	12	120	2,9%	12
Victoria Seguros	99	2,3%	15	97	2,3%	14	109	2,6%	13
Mapfre Seguros Gerais	106	2,4%	14	102	2,5%	13	103	2,5%	14
CA Seguros	73	1,7%	16	75	1,8%	15	77	1,9%	15
BES Seguros	71	1,6%	17	73	1,8%	16	76	1,8%	16
Chartis Europe	37	0,8%	20	41	1,0%	17	48	1,1%	17
Via Directa	38	0,9%	19	38	0,9%	18	40	1,0%	18
Macif Portugal	38	0,9%	18	37	0,9%	19	37	0,9%	19
Cosec	34	0,8%	21	33	0,8%	20	31	0,7%	20
Restantes	344	8,0%		225	5,4%		237	5,7%	
TOTAL	4.321	100%		4.132	100%		4.168	100%	

Fuente: Informe ISP, 2010.

En lo que se refiere a la importancia relativa de cada tipo de seguro en el mercado portugués de seguros no vida el seguro automóvil tiene el liderazgo con una cuota del 43%, seguido del de accidentes que representa el 21,5%, segundo información obtenida en el ISP(2008),siendo que esta tendencia se sigue manteniendo.

En cuanto a la actividad de distribución de las aseguradoras en Portugal ésta presenta algunas diferencias en relación a las de otros países. El canal más habitual es el indirecto con mediadores de seguro que hacen la conexión entre las empresas y los usuarios. No obstante, algunas empresas sólo utilizan un sistema de canal directo virtual y otras un sistema multicanal con atención presencial en sus instalaciones, mediadores y de vía electrónica (llamado seguro directo). Se ilustra en la figura que se sigue (figura 1.1) el sistema de distribución.

Figura 1.1 - Distribución de seguros



Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas a directivos.

De acuerdo con la normativa legal, hay tres tipos de mediadores: el corredor de seguros, el mediador propiamente dicho y los agentes. Para ser corredores de seguros es necesario tener por lo menos cuatro años en la actividad como agente, y así poder desempeñar funciones de consultoría general, realizar estudios o emitir juicios técnicos. Los agentes, en lenguaje coloquial mediadores, ejercen la actividad de representación por cuenta de varias empresas, mediante relaciones formales establecidas con las mismas.

Indiferentemente del tipo de mediador, estos desempeñan un papel fundamental en las empresas aseguradoras.

Además de la actividad comercial, son importantes por su relación con el cliente, transmitiendo la imagen de las aseguradoras.

Una vez caracterizado el sector objeto de estudio desde la perspectiva de la oferta a través de datos objetivos, pasamos a comentar la situación de la industria en relación a las percepciones de la demanda, su grado de satisfacción y niveles de queja en los servicios de las compañías aseguradoras en Portugal.

1.3. SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y RECLAMACIONES

- **Satisfacción**

Según las entrevistas hechas, a creciente volatilidad de los clientes y la actual situación de riesgo de los mercados obliga a las empresas de seguros a diversificar su cartera y optimizar la adquisición de clientes y actividades de retención.

Del citado informe se deduce que el número de clientes que cambia de unas organizaciones a otras se ha acentuado en los últimos tiempos, debido, entre otros factores, al auge del comercio electrónico. Sin embargo, aunque el informe es exhaustivo en su análisis económico y financiero, no incluye información específica sobre el *churn* y lo mismo sucede con las demás fuentes secundarias disponibles.

Ante la ausencia de datos precisos sobre el abandono de clientes en los seguros: dimensión, naturaleza o factores determinantes, entre otros, se examina el tema a través de conceptos estrechamente vinculados con él, tales como la satisfacción y las reclamaciones.

Entre los datos que se publican en el informe European Customer Satisfaction Index, ECSI, (2011) referidos a Portugal, se incluye además del índice de satisfacción algunas otras variables relacionadas con él, tanto antecedentes (imagen, expectativas, calidad percibida o valor percibido como consecuentes (lealtad y reclamaciones). Estos datos, indican que la satisfacción global con el sector de los seguros en el citado país es muy positiva con un valor del índice igual a 7,59 puntos sobre 10. Este resultado, ha supuesto una mejora en el ranking nacional de satisfacción de los clientes, superando a otros sectores analizados, como la banca, la red fija o los combustibles.

Se trata no obstante de resultados agregados, valiosos pero insuficientes para un análisis pormenorizado por tipos de seguros, por lo que al examinarlos debemos tener en cuenta que el número de productos ofrecidos por las aseguradoras es muy amplio y los resultados pueden ser muy dispersos entre todos ellos. En esta línea, y en opinión de los expertos y profesionales

consultados, es en el sector automóvil en el que se producen los niveles de satisfacción más bajos y el mayor volumen de reclamaciones.

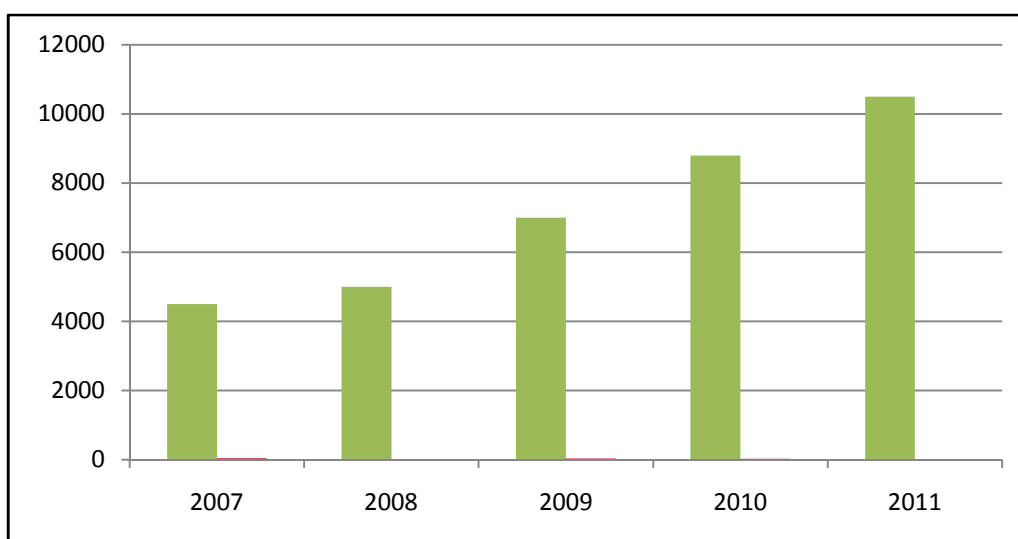
- **Reclamaciones**

En Portugal, las quejas formales sobre servicios se pueden presentar directamente a las empresas o través de organizaciones de apoyo al consumidor, como la Associação Portuguesa para a Defesa dos Consumidores, DECO. Además, en el caso particular de los seguros, existe una organización establecida legalmente para esta finalidad: el Instituto de Seguros de Portugal, ISP. Las reclamaciones tratadas por esta organización son relativas a las empresas de seguros, a los mediadores y a los corredores de seguros.

Al igual que en otros servicios, la mayoría de las reclamaciones se hacen a los mediadores, verbalmente o por escrito, un número más limitado a las empresas y únicamente unas pocas se remiten o se hacen directamente al ISP.

En los últimos años, tal como se aprecia en el gráfico 1.4 que refleja el número de reclamaciones en el periodo comprendido desde el año 2007 hasta el año 2011, se verifica un crecimiento gradual del número de reclamaciones en el sector.

Gráfico 1.4 - Número total de reclamaciones



Fuente: *Elaboración propia, a partir de información recopilada de ISP, 2011.*

Se ha verificado un crecimiento porcentual del 16% de reclamaciones en el año 2011 respecto a 2010, aunque en los dos últimos años el incremento fue menos acentuado que en ejercicios anteriores.

En relación al número de reclamaciones por gama del sector de seguros, como se ilustra en el cuadro que se sigue (cuadro 1.4), se puede concluir que el número de reclamaciones de no-vida obtiene el mayor número. Es de destacar que dentro de esta gama, los seguros que más reclamaciones provocan son los de automóvil

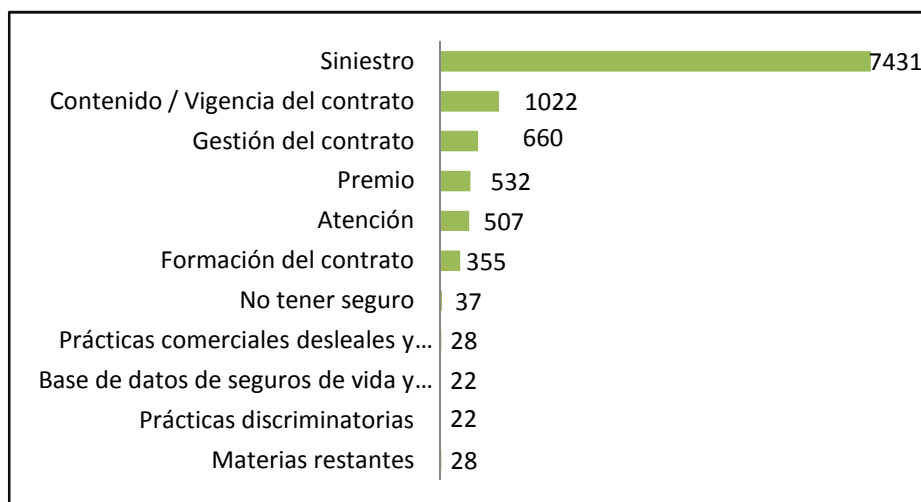
Cuadro 1.4 - Número de reclamaciones por productos.

	Nº Total	Variación 2010/2011
Vida	1.142	1,5%
Seguros de vida	790	1,0%
PPR's	182	-15,7%
No vida	9.159	27,0%
Automóvil	5.964	39,6%
Incendio y otros daños	1.477	28,0%
Accidentes de trabajo	613	44,6%
Salud	468	-6,4%
Accidentes personales	226	44,9%
Responsabilidad civil	205	1,0%
No se aplica	100	24,7%
Total General	10.401	16,0%

Fuente: *Elaboración propia, a partir de información recopilada de ISP, 2011.*

Por otro lado, en el gráfico 1.5 se presenta la distribución de reclamaciones según los motivos que las impulsaron. Tal como se observa, la gran mayoría de reclamaciones se ocasionan por problemas con la resolución de los siniestros por parte de las compañías.

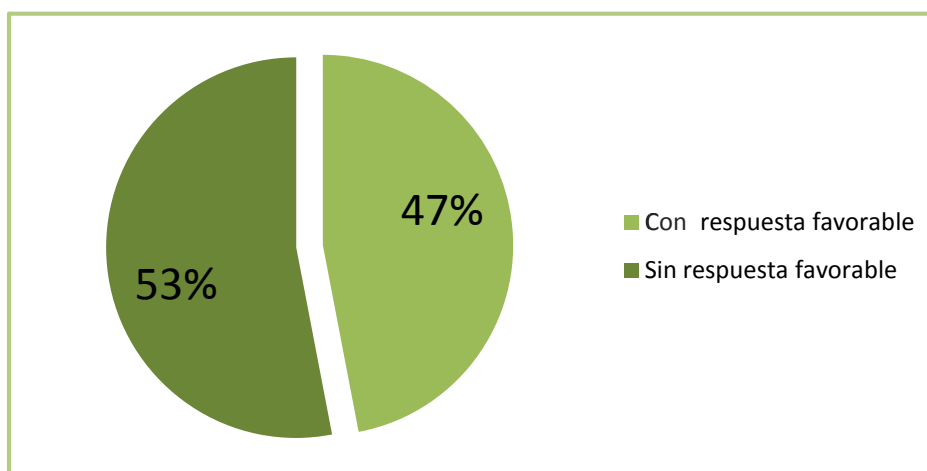
Gráfico 1.5 - Número de reclamaciones por motivo



Fuente: Elaboración propia, a partir de información recopilada de ISP, 2011.

En cuanto a las resoluciones de las reclamaciones recibidas, gráfico 1.6, por el Instituto Português de Seguros, existe un mayor número de respuestas desfavorables (53%) que de respuestas favorables (47%).

Gráfico 1.6- Resolución de las reclamaciones



Fuente: Elaboración propia, a partir de información recopilada de ISP, 2011.

En relación a estos datos es importante tener en cuenta que el hecho de que se conteste al cliente que no tenía razón legalmente no implica como podremos deducir que el cliente se considere satisfecho.

1.4. REFLEXIÓN Y APORTACIONES

La creciente turbulencia de los mercados ha culminado en una grave crisis financiera en la que todavía nos hallamos inmersos en estos momentos. Portugal se encuentra en una profunda recesión y el colapso de la demanda externa y las restricciones financieras han afectado a todos los sectores, particularmente a las exportaciones y a la inversión (OCDE: 2012). Esta situación ha afectado a la rentabilidad y al desempeño de las empresas de todos los sectores, y las de la industria aseguradora no han sido una excepción, aun cuando sus efectos hayan sido menos devastadores que en otras industrias.

En términos de producción en la gama de seguros no-vida (2011), cuya evolución se encuentra más directamente correlacionada con la actividad económica, se ha verificado un incremento por debajo del 1 % (APS, 2011).

Sin embargo, debido a la tendencia a realizar inversiones menos arriesgadas, con rentabilidad garantizada, se ha producido una mayor reinversión en la gama vida, lo que se ha traducido en un incremento cercano al 17% de la producción, según el Instituto de Seguros de Portugal (2011).

El hecho de que la industria aseguradora presente valores positivos aún en momentos de crisis, evidencia su robustez. Por otra parte, la inestabilidad de los mercados traza nuevos retos y oportunidades para esta actividad.

Además, el incremento de la competitividad en el mercado y la adaptación a nuevas medidas reglamentarias que se espera que surjan, tal como recomienda el Instituto de Seguros de Portugal, son otros factores que tendrán efectos en esta industria. Estos hechos asociados a la relevancia de la misma, refuerzan el interés de su elección como objeto del estudio.

Asimismo, puesto que el seguro automóvil es obligatorio y repercute de un modo tan significativo en los resultados de las empresas aseguradoras, unido a que es el servicio con un mayor número de reclamaciones, y en el cual la siniestralidad sigue teniendo índices tan elevados y crecientes en el tiempo,

nos lleva a confirmar la idoneidad este producto como objeto específico del estudio.

Desde el punto de vista del Marketing de servicios y teniendo en cuenta el análisis efectuado se puede conceptualizar este producto como un servicio altamente intangible, caracterizado porque en el momento de su adquisición se recibe una promesa de servicio que solo se experimenta posteriormente. El principal momento de la verdad se corresponde con la gestión del siniestro. En síntesis, el concepto central del servicio se basa en **la seguridad ante posibles riesgos**.

CAPÍTULO 2:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

- 2.1 Contextualización del *churn*
 - 2.1.1 Concepto y denominación
 - 2.1.2 Caracterización y tipología
- 2.2 Antecedentes del *churn*
 - 2.2.1 Gestión del *churn*
 - 2.2.2 Modelos predictivos
 - 2.2.3 Proceso de cambio
 - 2.2.4 Causas del *churn*
- 2.3 Reflexión y aportaciones

2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL *CHURN*

2.1.1. Concepto y denominación

El vocablo *churn* se utiliza en lenguaje coloquial en el idioma inglés para referirse al acto (o la máquina) de agitar, mover con violencia (Merriam-Webster Online Dictionary, 2013). Una breve apreciación sobre la evolución etimológica de este vocablo permitió verificar que, además de éste, su significado original, pasó a utilizarse posteriormente para referirse al hecho de “negociar y comercializar de un modo excesivo los bienes de sus clientes para obtener comisiones” (*Dictionary.com Unabridged*, 2009).

Actualmente *churn* se define también en el diccionario (*Cambridge Advanced Learner’s Dictionary* 2013) como “el número de clientes que deciden dejar de usar el servicio ofrecido por una empresa en detrimento de otra, habitualmente porque ofrece un mejor servicio o precio” y “*churn rate*” como “el porcentaje de clientes que dejan de utilizar un servicio, calculado en función del total de número de clientes en un determinado periodo de tiempo” (*Cambridge Advanced Learner’s Dictionary*, 2008).

Churn se aplica asimismo en el área de gestión de personal de una organización para designar el “*turnover*” o rotación del personal, como por ejemplo en Praag y Versloot, (2007).

En su acepción técnica, desde el punto de vista del marketing, se utiliza fundamentalmente para referirse a la pérdida de los clientes externos.

Sin embargo, en la revisión bibliográfica se ha verificado que *churn* asume significados genéricamente similares en artículos publicados en lengua inglesa pero que presentan algunos matices, como:

- el cambio de utilización, dejar de utilizar totalmente el servicio; pérdida de clientes, cociente bruto de la pérdida de clientes en un determinado periodo (Jahanzeb y Jabeen, 2007);

- cambiar de un proveedor inicial a otro o pérdida de subscriptores (Dasgupta et al., 2008; Mozer, Wolniewicz, Grimes, Johnson y Kaushansky, 2000);
- la decisión del cliente para terminar una relación y cambiarse a otra empresa (Nath y Behara, 2003);
- movimiento de entrada y salida en el mercado (Keaveney y Parthasaraty, 2001).

Se ha verificado que el vocablo *churn* también es utilizado de un modo genérico en publicaciones de lengua francesa (Archaux, Martin y Khenchaf, 2004), italiana (Cantone y Risitano, 2007) y en portugués de Brasil. En castellano, habitualmente se entiende como la situación de cambio del cliente o de pérdida de clientes, frecuentemente como deserción y abandono.

En este contexto, proponemos traducir el vocabulario *churn* por abandono, y consecuentemente *churn rate* por tasa de abandono y *churn management* por gestión del abandono. Por otro lado, en base a la revisión de la literatura especializada, y teniendo además en cuenta a la Real Academia Española el término **abandono** se entenderá como dejar o renunciar por voluntad propia un servicio. En este contexto aunque igualmente utilizaremos el vocablo *churn* proponemos además la traducción de *churn* por abandono.

2.1.2. Caracterización y tipología

El abandono puede manifestarse de formas diferentes: cambio de proveedor o de un servicio por otro (*switch*) o como un cese definitivo que lleva al usuario a prescindir totalmente del servicio.

Asimismo, el abandono puede tener subyacentes diversos motivos, puede incidir en determinados segmentos y ser más fácil identificar los clientes en unos casos que en otros. Engloba por lo tanto varios tipos de situaciones y por ello ha sido objeto de distintas propuestas de clasificación.

Así, Berry y Linoff (2000) tipifican el abandono en voluntario e involuntario, según sea decisión del consumidor o de la empresa. Esta clasificación en

voluntario e involuntario es utilizada posteriormente por Kaya y Williams (2005), que incluyen la categoría de abandono inevitable, como por ejemplo el caso de fallecimiento o el cambio del domicilio de los clientes a una zona en que la empresa no actúa. Yang y Chiu (2006) a su vez, en su análisis de servicios de telecomunicaciones sugieren que el término del servicio por uso fraudulento o por robo también debe ser considerado involuntario.

Burez y Van den Poel (2008), en un análisis de predicción, dividen el abandono en financiero o comercial, según sean motivos relacionados con situaciones personales, por ejemplo cambio de ciudad, o problemas de carácter financiero o comercial relacionados con el desempeño de la empresa. El abandono puede además ser interno o externo: se considera interno en los casos en que el cliente prescinde de un servicio y opta por otro de la misma empresa (por ejemplo, cambio del servicio de telefonía móvil prepago al de tarifa plana, ambos ofrecidos por la misma compañía); y se denomina externo cuando se cambia a la competencia (Jahanzeb y Jabeen, 2007).

En relación al posible seguimiento de los clientes que abandonan, el *churn* se considera fácil de identificar en los servicios en que es necesario cancelar la suscripción, o se puede identificar el cliente por la no utilización.

En estos casos también es más fácil prever qué clientes tienen propensión al abandono. Hadden, Tiwari, Roy y Ruta (2007), en su estudio en el área de las telecomunicaciones, subdividen el abandono voluntario en situacional y deliberado, conforme los motivos de su origen están relacionados con cambios de situación del cliente, por ejemplo financiera, independientes del valor del servicio, o si por otro lado se relacionan con el valor del servicio prestado.

Tomando como punto de partida la investigación previa, de un modo sintético, y desde una perspectiva de gestión que facilita la clarificación del concepto, proponemos tipificar el abandono tal y como se refleja en la tabla 2.1, sin que las categorías identificadas en base a diferentes criterios sean excluyentes.

Tabla 2.1 - Tipos de abandono

CRITERIOS	TIPOS	AUTORES	OBSERVACIONES
Toma de decisión	VOLUNTARIO Decisión de cliente	Berry y Linoff (2000) Kaya y Williams (2005) Yang y Chiu (2006)	Por voluntad propia
	INVOLUNTARIO Decisión de la empresa		Por ejemplo, incumplimiento del pago de prestaciones
Destino del Cambio	INTERNO Cambio dentro de la empresa	Jahanzeb y Jabeen (2007)	Como el caso de pasarse de servicio de móvil en suscripción al sistema pre-pago, sin cambiar de proveedor
	EXTERNO Cambio a la competencia		Por ejemplo cambiar de proveedor de servicios de telecomunicaciones
Rastreabilidad	FÁCIL No utilización Identificación del cliente	Jahanzeb y Jabeen (2007)	Por ejemplo en los servicios con suscripción.
	DIFÍCIL		Servicios masificados de bajo contacto
Motivos del Cambio	DELIBERADO Relativos al valor del servicio	Sadie y Sidrah (2007)	Por ejemplo en las telecomunicaciones: la calidad de la llamada, precios, problemas de facturación, el avance tecnológico, mejor calidad, o mejor cobertura de red de la competencia.
	CONTINGENCIAL Relativos a cambios de situación del cliente, indiferentes del valor del servicio		Por ejemplo pérdida de empleo y consecuente situación financiera

Fuente: *Elaboración propia.*

Siguiendo la tipología de Berry y Linoff (2000) en el contexto de esta tesis se entiende por *churn*, sólo el abandono voluntario.

2.2. ANTECEDENTES DEL *CHURN*

2.2.1. Gestión del *Churn*

Según Bateson y Hoffman (1997) la gestión del *churn* se incluye en las políticas de retención, supone definirla como un objetivo de la organización y comunicar a los empleados la importancia de los beneficios resultantes de la prevención del abandono, considerar las barreras al cambio, preparar a los empleados para recoger información y saber qué hacer con ella y además establecer programas de incentivo y recompensa.

Lovelock y Wright (1999), igualmente resaltan la importancia de la gestión del *churn* como una parte fundamental de la lealtad y de la retención, que los autores explicitan como una parte fundamental de la denominada “rueda de la lealtad”. Los autores consideran que una gestión eficaz se basa en unos medios principales y en unas acciones. Los medios principales para una gestión eficaz son: un personal de contacto comprometido; un equipo directivo implicado; y un sistema adecuado de CRM.

En cuanto a las acciones, los puntos principales especificados por estos autores son: diagnosticar sobre el abandono y monitorizarlo; prestar especial atención a los puntos clave del abandono; tomar medidas proactivas de retención; implementar también medidas reactivas; hacer un tratamiento eficaz del servicio de reclamaciones y consecuente proceso de recuperación de clientes; e incrementar los costes de cambio.

Por otro lado Tae-Soo, Su-Yeon, Eui-Ho y Hyun-Seok (2006) asignan la responsabilidad de la gestión del abandono al área de *Customer Relationship Management*, CRM. Según estos autores consiste, en primer lugar, en conocer los motivos del abandono, en el paso siguiente, en función de los tipos y motivos del abandono, se debe desarrollar un modelo de gestión, identificar los clientes más rentables y atribuir un valor a estos clientes, para luego conseguir mediante los esfuerzos de marketing el fin último que es incrementar la retención de clientes.

Asimismo, Lejeune (2001), afirma que la gestión del abandono consiste en encontrar formas de actuar que permitan reforzar la lealtad de los clientes.

El autor especifica que las principales cuestiones inherentes al *churn* son: saber qué clientes se pueden predefinir como probables “desertores”, saber si económicamente merece la pena invertir para que se queden; porqué los clientes lucrativos se han ido y encontrar herramientas que permitan dar respuestas a las cuestiones planteadas.

Las orientaciones presentadas por Evans (2002), algunas en forma de cuestiones, se encuentran detalladas y estructuradas en varias etapas en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 - Etapas en la gestión del *churn*

Fase 1 – Segmentación

Empezar por identificar los grupos de clientes y su ciclo de vida, focalizarse en primer lugar en los que tienen el valor residual más alto. Algunas de las cuestiones a preguntarse son: ¿Qué beneficios presentan estos clientes? ¿En qué fase del ciclo de vida del cliente se encuentran? ¿Cuánto costará adquirir clientes con un valor similar? ¿Desde cuándo son clientes? ¿Son simultáneamente clientes de la competencia? ¿Cuáles son los costes de retener estos clientes? ¿Cuál es el valor estimado de estos clientes?

Fase 2 – Delimitar los segmentos

Después de establecer prioridades en los grupos, en función de un programa de gestión del abandono, se debe tener en cuenta entonces las cuestiones: ¿Hay señales de insatisfacción en algunos de estos clientes? ¿Hay alteraciones en sus patrones de comportamiento de compra?

Fases 3, 4 y 5 – Desarrollo de un cuestionario y sistema de alerta

Se trata de etapas similares a los programas de gestión de satisfacción. Empezar por entrevistar un porcentaje de entre 10 a 20 de cada grupo. Tal como en cuestionarios de satisfacción, la llave reside en la concepción y entrega del cuestionario.

El objetivo es percibir la relación entre las respuestas a los distintos grupos de cuestiones y la probabilidad que los clientes presentan de abandonar. Los problemas se deben solucionar únicamente mediante el dialogo.

Es muy importante solucionar rápidamente cualquier situación que se presente. Debe así existir un canal fluido de comunicación entre los proveedores y los entrevistadores.

Los problemas que no se han solucionado inmediatamente, necesitan de un sistema de alerta eficaz. Hay que tener cuidado que los problemas no se agranden. Es igualmente, o incluso más importante, saber identificar situaciones de insatisfacción en afirmaciones de los clientes, o comentarios y obteniendo información relativa a algunas variables que, de no ser así podrían no llegar a ser consideradas.

El análisis de los efectos del abandono y encontrar más barreras a la salida que otros programas puede ser difícil. Hay dos objetivos fundamentales: el primero consiste en identificar los “sufridores silenciosos” y solucionar sus frustraciones, ya que si no se hace el cliente puede que se vaya a la competencia; el segundo es identificar cuáles son las características de los productos/servicios del proveedor del servicio, o servicio intermedio que condicionan en mayor grado el abandono.

Fuente: Elaboración propia a partir de Evans, 2002.

Sin embargo, no todas las empresas funcionan de igual modo. Neslin, Gupta, Kamakura, Lu y Mason (2006) refieren que hay dos formas básicas de actuación frente al abandono: reactiva y proactiva.

En una gestión reactiva la empresa espera hasta que el cliente contacta, comunicando su decisión de cancelar la suscripción del servicio. En ese caso la empresa entonces rebate y ofrece una solución para que el cliente se quede.

Por otro lado, la gestión proactiva se basa en identificar qué clientes es probable abandonen el servicio y además ofrecerles un incentivo directo o desarrollar un plan de servicio para que se queden; como por ejemplo ofrecer a

los clientes un plan de precios competitivo, teniendo en cuenta su comportamiento de adquisición.

La gestión del abandono presupone así, un sistema de aviso anticipado, (Engel, Blackwell y Miniard, 2000), sostenido en la información sobre los clientes.

Además de estas medidas de análisis, la gestión proactiva se debe encuadrar en una prestación de valor, que conlleve a la implementación de acciones de mejora de los atributos que son responsables del abandono, como al desarrollo estrategias de comunicación orientadas a los segmentos en que se verifica una mayor propensión, o se aprecian niveles más acentuados de abandono (Hall, 2007).

Supone, de igual modo, según los mismos autores, tener en cuenta los abordajes y las acciones utilizadas por los principales competidores para “llevarse” a los clientes y distinguir claramente, los distintos servicios ofrecidos por la competencia, medir el canibalismo interno, los efectos de las promociones, detectar los cambios de expectativas en relación al servicio prestado, averiguando la efectividad y la eficiencia de los programas de retención.

En la tabla 2.3 se sintetizan las principales aportaciones que se ofrecen en la literatura previa sobre las orientaciones desarrolladas para la implantación de un modelo de gestión del *Churn*.

Tabla 2.3 - Orientaciones para la gestión del churn

AUTORES	OBSERVACIONES
Bateson y Hoffman (1997)	La gestión del <i>churn</i> se incluye en las políticas de retención. Debe ser definida como uno de los objetivos empresariales a perseguir y se debe preparar a los empleados para ejecutarla de forma eficaz.
Lovelock y Wright (1999)	El <i>churn</i> es una parte fundamental de la “rueda de la lealtad” y gestionarlo correctamente supone poner en marcha un conjunto específico de medios y acciones necesarias...
Tae-Soo et al. (2006)	El <i>churn</i> se incluye en el ámbito del CRM y en un proceso multietápico que se inicia con el conocimiento de los motivos del abandono y exige desarrollar un modelo eficaz, en función de los tipos y motivos del mismo.
Engel et al. (2000)	La gestión de <i>churn</i> presupone un sistema de aviso anticipado basado en la información de los clientes.
Neslin et al. (2006)	Hay dos modos de actuación de las empresas ante el abandono, pudiendo ser una gestión reactiva y gestión proactiva.
Hall (2007)	La gestión proactiva se debe encuadrar en una prestación de valor que conlleve a la implementación de acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Kadak (2007) refiere que es necesario desarrollar modelos y técnicas informáticas de soporte que permitan tratar el abandono, en función a tres objetivos principales: identificar los clientes que presentan una mayor probabilidad de abandono, tener en cuenta su valor y ver los motivos que provocaran que estos clientes lucrativos decidan cambiar de proveedor de servicio.

Con las mismas técnicas informáticas se pueden desarrollar análisis que favorecen la recuperación de los clientes que abandonan un servicio; el punto que sigue se dedica a sintetizar el estado de la literatura con respecto a los denominados modelos predictivos que ayudan a la recuperación de los clientes perdidos.

2.2.2. Modelos predictivos

Actualmente, dado el progreso y la divulgación de las tecnologías de información, el análisis de datos históricos relativos al comportamiento registrado de los clientes posibilita, mediante técnicas estadísticas e informáticas, estimar la probabilidad de que los clientes abandonen un servicio.

La conjugación de las distintas técnicas ha originado métodos de clasificación y estimación, así como, modelos predictivos del abandono voluntario de clientes, que en algunos casos permiten además prever sus reacciones a acciones de marketing, sobretudo en servicios de suscripción.

La implementación de estos modelos supone costes relativos a los sistemas tecnológicos operacionales de las bases de datos y su tratamiento, así como relativos a la preparación de los profesionales.

Berry y Linoff (2000), destacan que es arriesgada la utilización de técnicas predictivas sin que éstas sean controladas por personal especializado.

El desarrollo de estos modelos y algunos estudios sobre su puesta en práctica han sido efectuados por varios investigadores y aunque se insertan en el ámbito de los sistemas de información y de creación de software, presentan, sin embargo, interés desde el punto de vista de este estudio, por el mero hecho de saber que existen y que pueden ser aplicados a las bases de datos de marketing.

Desde esta perspectiva, pasamos a presentar las conclusiones más relevantes de la revisión de literatura especializada en modelos y técnicas predictivas aplicadas al estudio del *churn*, que se sintetizan en la tabla 2.4.

Neslin et al., (2006) analizan de qué modo los factores metodológicos contribuyen a la fiabilidad de los modelos predictivos del *churn*. Mediante el análisis de las previsiones procedentes de la aplicación de técnicas diferentes, regresión logística y análisis discriminante, a la misma base de datos reales, los autores concluyen que los distintos métodos presentan diferencias entre ellas.

Igualmente concluyen que la técnica de regresión logística es la más fiable que los niveles más bajos de fiabilidad corresponden a la aplicación del análisis discriminante.

Afirman que los modelos no pierden su eficacia en un determinado periodo de tiempo y que la explicación del *churn* “*explanation, explain approach*”, no funciona para predecir el abandono, una vez que, el análisis basado en los

motivos y análisis de “clústeres” no ofrece unos resultados tan satisfactorios como los resultados ofrecidos por los otros tipos de técnicas.

Por su parte, Ferreira y Silva (2004), en el ámbito de las ingenierías informáticas, compara la fiabilidad de diferentes técnicas aplicadas a los servicios de telecomunicaciones.

Las principales conclusiones que se obtienen de su trabajo son: los procesos basados en árboles de decisión y en regresión logística permiten identificar mejor el peso, la importancia de las variables que motivan el abandono. Sin embargo el método que mejor funciona para la identificación de cuáles son las variables es el de “*Neural Networks*” (redes neuronales).

En un estudio posterior sobre la previsión del abandono, Yang y Chiu (2006), verifican que las técnicas basadas en el “*data mining*” permiten predecir el *churn*, así mismo, vaticinan que en el futuro se seguirán desarrollando modelos basados en “*data mining*” que serán muy útiles y se implementarán en diversos servicios.

Simultáneamente, Hadden, Tiwari, Roy y Ruta (2006), afirman que el análisis predictivo se basa en encontrar las principales tendencias en los registros efectuados sobre los clientes y que aunque se constata que la mayor parte de la investigación en este área se centra en datos demográficos, la predicción es más correcta cuando se basa en datos relativos al comportamiento del cliente.

Mediante la aplicación de modelos predictivos para contrastar distintos software en servicios de telecomunicaciones, estos autores consideran como variables del modelo, distintos aspectos presentados en las reclamaciones evidenciando la importancia que tienen en la prevención del abandono.

Burez y Van den Poel (2008) hacen un estudio utilizando dos modelos predictivos distintos, aplicados sobre la clasificación de *churn* financiero y el *churn* comercial en servicios de subscripción de televisión por cable. Analizan los datos reales y concluyen que el abandono financiero es más fácil de identificar y prevenir que el abandono comercial, y que la variable “pagos

regulares”, correspondiente a que los clientes en subscripción paguen las cuotas regularmente, es un indicativo importante de este tipo de abandono.

Por otro lado, el abandono comercial aunque es más difícil de predecir es más fácil de prevenir siendo las acciones de marketing direccionadas a la lealtad las que mayor impacto ejercen sobre la prevención del potencial abandono comercial.

Los mismos autores subrayan que este hecho tiene implicaciones al nivel de costes y de las acciones de marketing a desarrollar, por lo que es importante usar modelos predictivos que tengan en cuenta esta clasificación. Sugieren, además, que es mejor utilizar para el abandono comercial modelos estáticos ya que la mayor parte de este tipo de abandono se efectúa después de una subscripción anual.

Tabla 2.4 - Estudios empíricos sobre la previsión del *churn*

AUTORES	APORTACIONES
Neslin et al. (2006)	Analizan de qué modo los factores metodológicos y las distintas técnicas estadísticas contribuyen a la fiabilidad de la previsión del <i>churn</i> .
Ferreira y Silva (2004)	Identifican las técnicas que mejor identifican las variables que permiten predecir el abandono.
Yang y Chiu (2006)	Constatan que la técnica “ <i>data mining</i> ” es adecuada para prever el abandono.
Hadden et al. (2006)	Concluyen que los datos relativos al comportamiento del cliente permiten una predicción más correcta.
Burez y Van den Poel (2008)	Analizan datos reales y concluyen que la variable “pagos regulares” es un indicador del abandono financiero.

Fuente: *Elaboración propia.*

En cuanto a la utilización de software informático para la gestión del abandono, Kadak (2007) hace una exhaustiva revisión de literatura, tabla 2.5.

En base a ella, concluye que entre las técnicas utilizadas para el desarrollo de modelos de gestión del *churn* destacan las redes neuronales sobre otras técnicas como los algoritmos y la lógica fuzzy.

Asimismo, proponen que es necesario continuar profundizando en el desarrollo, utilización e implementación de nuevos modelos que contribuyan a una mejora en la gestión del *churn*.

Tabla 2.5 - Técnicas de modelos predictivos del *churn*

AUTORES	PRINCIPALES RESULTADOS
Yen, Rygielski y Wang (2002)	Hay diferentes aplicaciones de software para “ <i>data mining</i> ” y las tecnologías varían en términos de eficacia y facilidad de utilización. Las redes neuronales son una herramienta más poderosa y más fiable en relación a la previsión, pero más costosa que otros modelos. <i>Chaid</i> es más fácil y rápido de desarrollar.
Baesens et al. (2004)	Las variables que miden el volumen inicial de compra y el grado de adquisiciones de las distintas estrategias son importantes para la predicción del abandono.
Shin y Sohn (2004)	Para mantener la lealtad es preferible atribuir comisiones en función del histórico de las transacciones de los clientes.
Hung, Yen y Wang (2006)	Con información referida a los datos demográficos, a la facturación, a la contratación del servicio, al registro de llamadas efectuadas y al “ <i>service change log</i> ”, las técnicas de árboles de decisión y las redes neuronales pueden constituir la base para modelos de previsión fiables. El “ <i>data mining</i> ” puede ser utilizado por las empresas de telecomunicaciones para predecir el abandono.
Hadden et al. (2007)	Las técnicas para predecir el comportamiento de los clientes son: regresión, redes neuronales, árboles de decisión y modelos de Markov. . Los árboles de decisión son las más habituales.
Chu, Tsai y Ho (2006)	Hay atributos que pueden ser considerados más relevantes para predecir el abandono de clientes en el B2B. Los principales son: el género, el código de identificación, el tipo de industria, identificación del punto de venta, el código del sitio, el “ <i>package</i> ” adquirido, tipos de descuento, número de veces de suspensión del servicio, frecuencia de utilización, veces de cancelación de servicios y media de utilización/ pagos del consumo de servicio.

Fuente: Adaptado de Kadak (2007).

Los modelos predictivos a los que se refiere la literatura revisada en las tablas 2.4 y 2.5 se aplican sobre datos históricos considerando los códigos que integran diversas industrias y productos, y no investigan el proceso o las causas subyacentes al cambio. Estos fenómenos se analizan en detalle en los apartados siguientes.

Sin embargo, los modelos sintetizados en este apartado destacan algunos aspectos que sugieren o indican causas del *churn* que se deben destacar. Entre ellos, que es importante considerar el análisis de las reclamaciones, que es más factible tratar de evitar el abandono cuando se debe a fallos de

servicios y que los modelos se pueden ampliar, siendo más fiables los que se basan en el comportamiento del cliente previo al abandono que los que se soportan en datos demográficos.

2.2.3. Proceso de cambio

El abandono en servicios corresponde al momento en que se termina una relación, se encuadra en el Marketing Relacional y aunque se verifica en un momento determinado, es el resultado de un proceso continuado.

Se trata además de un proceso complejo que supone distintos tipos de factores y varias fases tal como se aprecia en la literatura revisada.

Roos (1999) explicita que la decisión de abandonar un servicio, es compleja y que si por un lado hay factores que favorecen el cambio, hay otros que influyen en los clientes para quedarse, incluso hay otros que tras el cambio, pueden provocar su probable retorno.

Según Coulter y Ligas (2000), en el proceso se pueden identificar tres fases: 1) la(s) situación(es) que inician el proceso, “*trigger*” (detonante), 2) la fase de evaluación en que se considera la posibilidad de cambiar, incluyendo los costes que supone y 3) la fase del incidente, o del(os) factor(es) que hace(n) que el cliente opte por cancelar la relación con el proveedor.

Los autores concluyen que el camino para la disolución de una relación lleva tiempo y comporta tres fases: la del incidente inicial que dispara “*triggers*” (detonantes) al proceso; la fase de ruptura, de experiencias positivas y negativas que se evalúan, como los costes de cambio y la inercia; y la fase del incidente, relativa a la finalización de la relación.

Por otro lado, con un estudio cualitativo aplicado a una empresa de telecomunicaciones Roos y Gustafsson (2007) concluyeron que en los casos en que el cambio se produce por la influencia de la competencia en muchos de los clientes había una predisposición para cambiar.

Los autores especifican que en algunos casos los clientes tienen una actitud de motivación inconsciente provocada por la relación que se despierta al ser

expuestos a la oferta de la competencia, condicionando también su posterior actuación en situaciones críticas.

Igualmente Colgate y Hedge (2001) que se focalizan en las causas del abandono han considerado que la ruptura de la relación se puede producir en un momento determinado por influencia de un incidente crítico puntual.

Aunque los autores utilizan terminologías distintas, coinciden en que el cambio corresponde a un proceso que se detona en un momento concreto.

En la tabla 2.6 se presentan los aspectos más relevantes que se destacan en la revisión de literatura en lo referente al proceso y a las situaciones que originan el abandono.

Tabla 2.6 - Procesos de ruptura

AUTORES	PRINCIPALES APORTACIONES
Roos (1999)	El abandono resulta de un proceso complejo, hay distintos factores que influyen hacia el cambio o hacia la permanencia y pueden, incluso, provocar su retorno.
Coulter y Ligas (2000)	La disolución de una relación presenta tres fases: la fase del detonante; la fase de evaluación de la ruptura; y la fase del incidente, o de término de la relación.
Roos y Gustafsson (2007)	El cambio del cliente por influencia de la competencia está condicionado por la actuación de la empresa en situaciones críticas (posibles detonantes).
Colgate y Hedge (2001)	La ruptura de la relación puede producirse en un momento determinado por influencia de un incidente puntual.

Fuente: *Elaboración propia.*

2.2.4. Causas del Churn

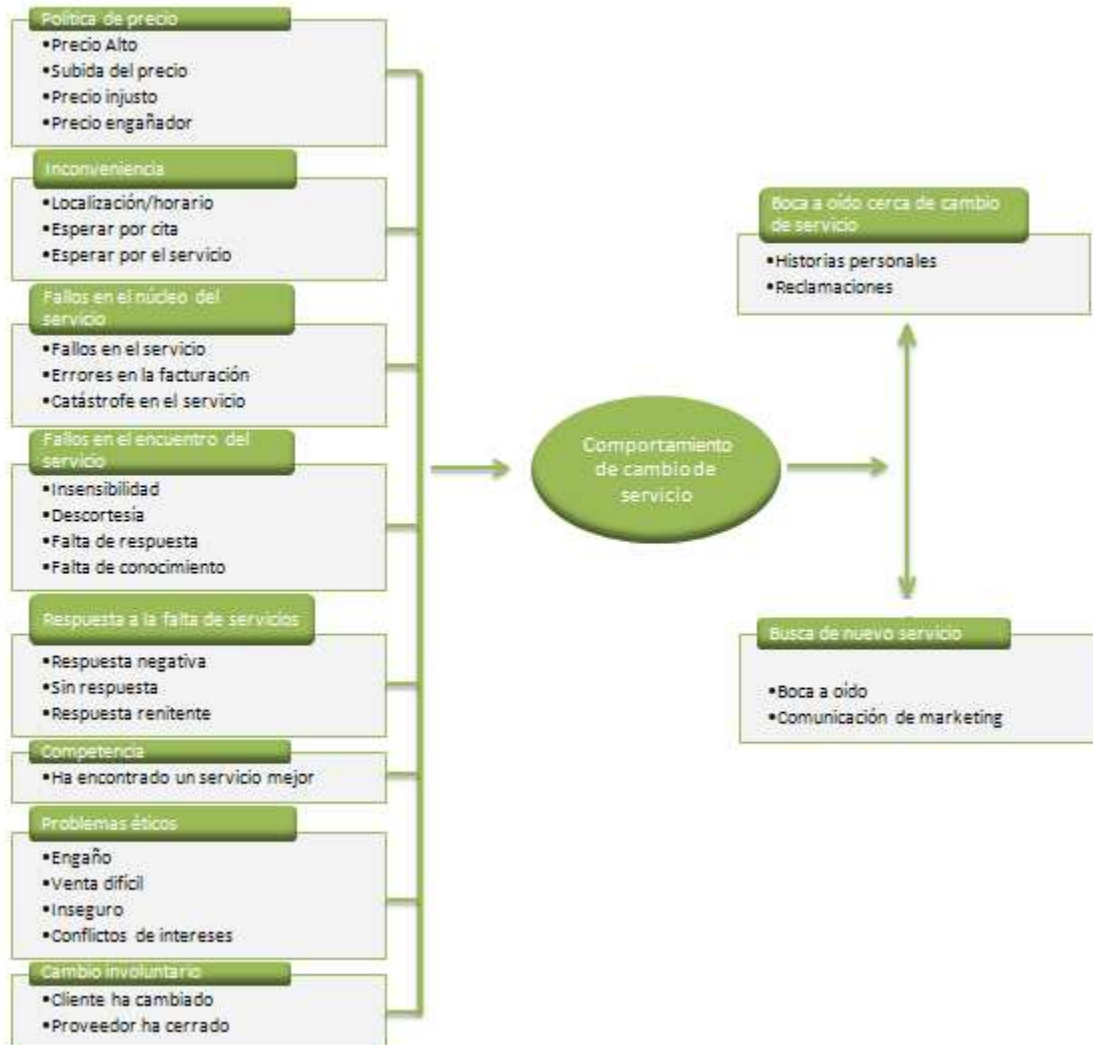
Como se aprecia en los estudios revisados en los apartados previos, entre las principales causas del abandono consideradas más generalmente se encuentran, la insatisfacción, los problemas del servicio, las percepciones del insuficiente valor o insuficiente calidad. En cuanto al análisis de los distintos tipos de factores y su influencia en el proceso de cambio se han encontrado algunos estudios significativos para el objetivo de esta tesis.

En el trabajo pionero de, Keaveney (1995) se identifican, mediante una única cuestión abierta de posterior tratamiento cuantitativo, varios motivos subyacentes al cambio en diferentes tipos de servicios detonados por algún incidente crítico.

En cuanto a los servicios fueron citados 45, apareciendo algunos citados más frecuentemente que otros. Los principales son los siguientes: salones de belleza (67), talleres mecánicos (67), mediadores de seguros (54), tintorerías (50), restaurantes (27), médicos o servicios médicos (27), dentistas (16), agencias de viajes (15), bancos (14), proveedores de servicios telefónicos (14), *snack bar* (12) y gobernantas (10). Fueran mencionados pero con menos frecuencia servicios de recogida de basura (9), servicios de guardería (8), agencias inmobiliarias (7), tiendas de ropa (7), clubes de estética (6), servicios de jardinería (6), compañías aéreas (6), hoteles (5), contables (4) y fontaneros (4).

Se identificaron ocho categorías relativas al problema del servicio y otros factores que habían influido en la decisión tomada. En la figura 2.1. se propone el modelo de comportamiento de cambio de Keaveney (1995), en el cual se especifican los componentes de cada categoría.

Figura 2.1 - Un modelo de comportamiento de cambio de servicio por parte de los clientes



Fuente: Keaveney, 1995

Se encontraron incidencias distintas en relación a cada categoría, siendo las principales las siguientes: errores cometidos relacionados con la prestación del servicio principal o núcleo del servicio, 44%; con el personal de contacto, 34%, y con el precio y factores asociados al precio, 30%.

En el núcleo del servicio fueron identificados errores en el servicio esencial y en los servicios de facturación. Con el personal de contacto los problemas fueron: la falta de atención al cliente, de corrección, de conocimiento y de incorrecta adecuación a las necesidades del cliente. Los aspectos inherentes al precio fueron: precio alto, incremento de precios incoherente entre los diversos servicios. En otros motivos, con porcentajes notablemente más bajos, fueron

identificados: problemas de conveniencia (localización, plazos, horarios,...), respuestas a las quejas (por falta de respuesta, por obtención de respuestas negativas), acciones de la competencia, acciones de carácter ético (deshonestidad, acciones ilegales) y decisiones involuntarias como el cambio de ciudad. También se verificó que el 45% de la muestra se había cambiado por un único motivo y el 55% restante lo hizo por dos o más motivos, tal como se detalla en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1- Incidentes simples y complejos: número de comportamientos críticos por incidente de cambio por categoría

	Incidentes críticos causantes del cambio		Incidentes de dos factores		Incidentes de tres factores	
Incidentes de cambio con razones citadas	Comportamientos	% de comportamientos	Nº de comportamientos	% de comportamientos	Nº de comportamientos	% de comportamientos
A. Precio	42	19,9	51	15,2	33	15,9
B. Inconveniencia	21	10,0	41	12,2	27	13,0
C. Falta del núcleo del servicio	52	24,6	96	28,6	45	21,8
D. Encuentros de servicios	42	19,9	61	18,1	45	21,8
E. Respuesta a errores en el servicio	0	0,0	38	11,3	31	15,0
F. Competencia	14	6,6	7	5,0	11	5,3
G. Problemas éticos	9	4,3	11	3,3	7	3,4
H. Involuntarios/otros	31	14,7	21	6,3	8	3,8
Número total de incidentes	211		168		69	
Total de comportamientos	211		336		207	

Fuente: Keaveney, 1995.

Nota 1: Los 20 informantes restantes indicaron una media de 4,2 comportamientos por incidente, para un total de 468 incidentes y 838 comportamientos.

Asaari y Karia (2000) hacen un estudio de carácter teórico, relativo a los operadores de comunicaciones móviles en Malasia. Resaltan la importancia de la satisfacción en el abandono voluntario de los servicios. Además, indican que los factores que favorecen el cambio de los clientes son: la calidad, el precio y especialmente la conjugación de estos dos factores, o sea, el valor del servicio que funciona como un factor clave.

Con posterioridad Colgate y Hedge (2001), siguiendo la línea iniciada por el estudio de Keaveney (1995) exploran las siguientes cuestiones que todavía no habían obtenido respuesta:

- ¿Hasta qué punto los motivos presentados por Keaveney (1995) se replican en otros sectores de servicios como los bancarios?
- ¿Cuál es la importancia relativa de los diferentes factores?
- ¿Los problemas que originan las reclamaciones son los mismos que los que originan el cambio? y ¿tienen el mismo grado de importancia?

La investigación se proyectó sobre una muestra de 694 individuos que habían tenido una experiencia de cambio de banco en el pasado, entre cinco y dos años antes, utilizando una escala de 5 puntos, considerando las cuatro categorías principales de motivos estudiados por Keaveney (1995).

Los resultados obtenidos permitieron identificar el perfil del cliente tipo que había cambiado: joven y con alto nivel educativo.

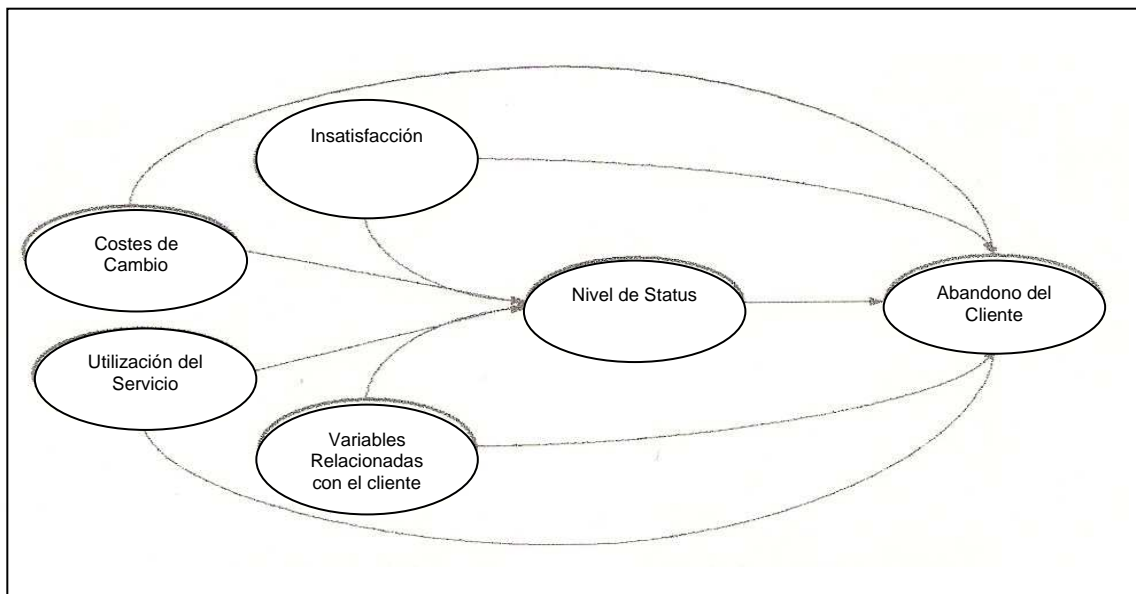
Asimismo, el estudio permitió establecer los tiempos invertidos en el proceso de cambio. En concreto, el 23,7 por ciento abandonó la empresa en los dos meses siguientes a iniciarse su sentimiento de insatisfacción mientras que el 46,9% tardó 2 años. Por su parte, el 40% había reclamado antes marcharse. Por otro lado, la mayoría no fue contactada por el banco para recuperarlo.

Las conclusiones de su análisis exploratorio, les permitió identificar tres motivos principales de cambio: los fallos de servicio, problemas en servicios, precio y negativa del proveedor a solicitudes de servicios adicionales.

Respecto a las reclamaciones los principales motivos encontrados son los relativos al precio y a los fallos del servicio mientras que no resultaron ser significativos los correspondientes a la negativa de la prestación de servicios adicionales.

Recientemente Ahn, Han y Lee (2006) proponen un modelo, aplicado a los servicios de telecomunicaciones, aplicado a Korea (figura 2.2), que incluye otras variables determinantes del cambio en los servicios. Este modelo considera que hay variables relacionadas con el cliente y su nivel de estatus que afectan al nivel de abandono, además de la insatisfacción con el servicio.

Figura 2.2- Modelo explicativo del abandono del cliente



Fuente: Ahn et al. (2006).

El estudio empírico proyectado sobre una muestra de 5789 suscriptores privados (5137 clientes retenidos y 652 clientes que abandonaron) analiza los datos de facturación, y verifica el efecto de cada variable antecedente sobre el abandono.

- La insatisfacción recoge los fallos técnicos de los servicios (nivel de caída de llamadas y de erros de conexión y el volumen de reclamaciones).
- Los costes de cambio considerados son: los puntos de programas de lealtad y de tarjetas de cliente, relacionados negativamente con la probabilidad del abandono.
- La utilización del servicio se define en número de minutos de uso, la frecuencia de utilización y el número de contactos.
- Los factores relacionados con el cliente, incorporan la modernidad de los aparatos adquiridos por el cliente.

Igualmente considera la situación actual del cliente, como una variable categórica que califica como un activo, al cliente que utiliza el servicio regularmente, como no usuario al que no lo utiliza pero no ha abandonado el servicio, y como suspenso al que deja de utilizarlo por problemas de pagos. El estudio, verifica que esta variable cumple un efecto mediador en el modelo explicativo del abandono.

Algunos otros estudios relativos al abandono aunque inciden en otros aspectos y difieren del objetivo principal de nuestra investigación presentan sin embargo interés por la información complementaria que ofrecen.

Dasgupta et al. (2008), analizan con una muestra superior a 200.000 clientes los datos existentes en una empresa de telecomunicaciones global, y verifican que los clientes que abandonan un servicio influyen en los otros clientes con los cuales mantienen una relación mediante contactos frecuentes.

El objetivo fundamental del estudio fue verificar la probabilidad de abandono de un cliente, mediante un modelo de previsión basado en el abandono anterior de los amigos (nomenclatura utilizada por los propios investigadores).

Mediante procedimientos informáticos y estadísticos llegaron a la conclusión que el abandono de un cliente se refleja en su red de “amigos” y que la probabilidad de que un cliente se vaya se acentúa, cuanto mayor es el número de amigos que abandonan previamente. Basado en esta conclusión, los autores sugieren que el boca-oído “negativo” produce efectos significativos en el abandono efectivo de los clientes y en determinados casos podrá llevar a un efecto de “cascada”.

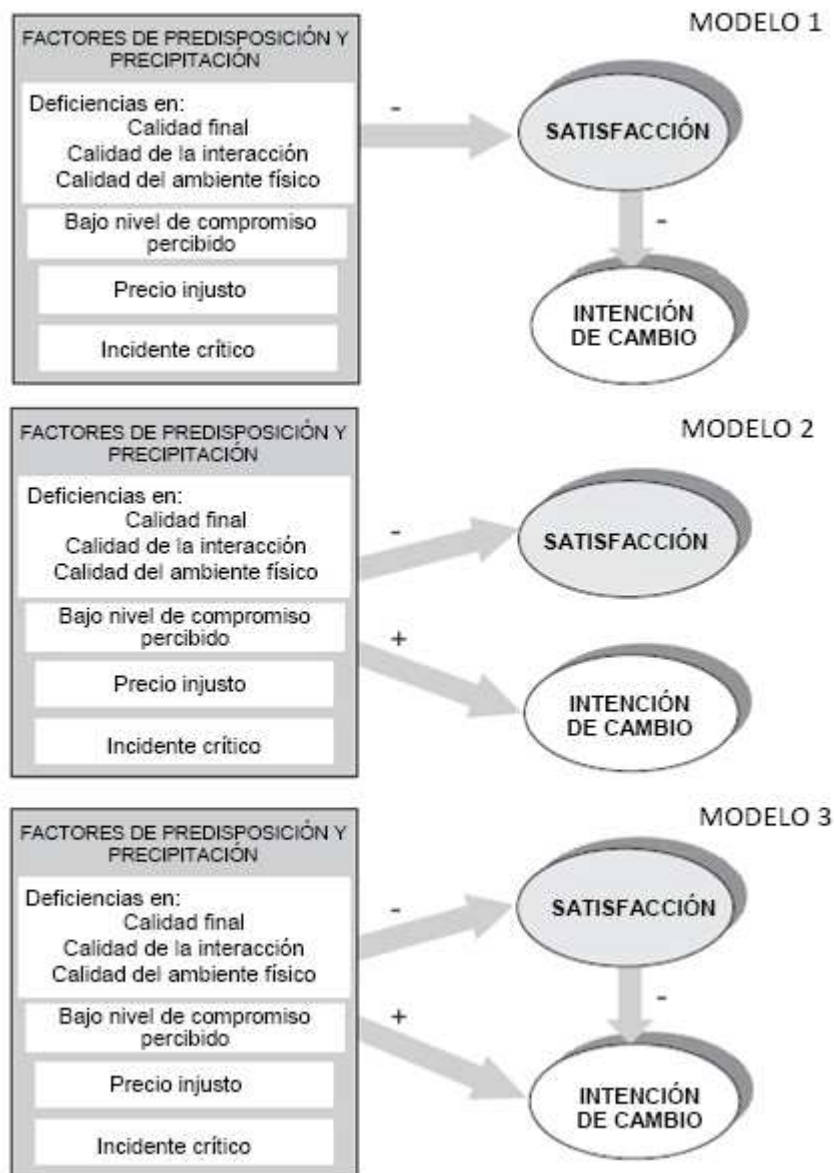
En cuanto a las causas de cambio, en la industria de seguros, la investigación específica publicada en el área es muy reducida (Antón et al. 2007a; Antón et al., 2007b). En él se analizan y distinguen las variables que predisponen y las que precipitan a la quiebra de relaciones entre proveedores y clientes. Considerando el cambio como un proceso complejo, analizan las variables de insuficiente calidad del servicio, precio injusto, bajos niveles percibidos de compromiso, insatisfacción, e incidentes críticos.

Los principales resultados del trabajo son:

Los insuficientes niveles de calidad se manifiestan en tres áreas: la calidad del resultado, la calidad de la interacción y la calidad del ambiente físico. El precio injusto se define como el precio que los clientes perciben como demasiado alto en relación a las alternativas competidoras existentes en cada momento. En su análisis teórico, la variable incidente crítico equivale a los episodios que afectan al comportamiento de los consumidores en la intención, estos incidentes se pueden transformar en incidentes de enfado. Para medir esta misma variable, se la considera como una experiencia que causa malestar y pérdida de confianza en la empresa. La satisfacción se considerada como el sentimiento que ocurre cuando las expectativas de un producto-servicio se confirman o son sobrepasadas. El compromiso se definió como la voluntad de invertir, compartir información, lealtad y el vínculo con el cliente, así como el deseo definido de continuar.

Las relaciones de las variables e hipótesis propuestas, dan origen a la propuesta de tres modelos teóricos alternativos, tal como se reproducen en la figura 2.3.

Figura 2.3 - Modelos teóricos de cambio.



Fuente: Antón et al. (2007b).

Las principales diferencias entre las tres formulaciones alternativas se basan en que la satisfacción tenga o no tenga efectos mediadores entre las variables antecedentes y la intención de cambio. Estos modelos son contrastados en la industria de seguros, sector del automóvil, mediante una encuesta dirigida a una muestra de 247 individuos que comunicaron su intención de rescindir su contrato. Los resultados más relevantes concluyen que el efecto de la satisfacción es más fuerte para las variables que predisponen la disolución que para las variables que precipitan la disolución, excepto para el caso de la calidad de la interacción y la calidad de ambiente físico. Además se ha

constatado que en los casos del precio e incidentes críticos, ambas variables precipitadoras de la disolución, los efectos sobre la intención de cambio son directos, no están mediados por la satisfacción. Y, además, mientras el efecto del precio no es estadísticamente significativo si lo es el de los incidentes críticos. En cuanto a las variables que predisponen al cambio, tanto la calidad del resultado como el compromiso, tienen un efecto claro y directo sobre la satisfacción que actúa como variable mediadora, sobre la intención de cambio.

2.3. REFLEXIÓN Y APORTACIONES

La revisión teórica que terminamos de realizar nos ha permitido un mejor conocimiento del *churn* (abandono voluntario), justifica claramente el objetivo propuesto y, aunque de un modo insuficiente, nos provee información relevante para la continuidad de la investigación en este campo.

De hecho se ha constatado que la mayoría de los trabajos publicados, a pesar de que ilustran la actualidad de la materia, se focalizan en aspectos asociados con la gestión y con perspectivas diferentes.

A medida que se presenta la síntesis de la literatura revisada se han hecho las consideraciones oportunas sobre las implicaciones de interés para el planteamiento de esta tesis, aunque gran parte de ellos se basen en conceptualizaciones teóricas y se sitúen en la elaboración de programas informáticos.

Son aportaciones de interés para la percepción y caracterización del *churn*, la calidad implícitamente sugerida como un posible factor de cambio y la influencia del boca-oído, aunque ésta haya sido constatada con datos de carácter descriptivo.

Una mayor relevancia tiene la contribución sobre la visualización y el análisis del proceso de cambio, así como, el hecho de que la ruptura se puede llevar a cabo en único momento por influencia de un factor crítico, o por la combinación de varios incidentes de menor gravedad.

Referente a los antecedentes o las causas del *churn*, en los cuales se centrará el objeto de nuestro análisis empírico, cabe destacar las conclusiones de los artículos de Antón et al. (2007a; 2007b), los únicos investigadores encontrados en la revisión realizada aplicado a la industria del seguro. Estos trabajos de referencia se sitúan a nivel de las intenciones y no analizan los factores asociados a los incidentes críticos, pero contribuyen a esclarecer el proceso de cambio en el sector objeto de análisis de esta tesis.

A pesar de estas aportaciones, los estudios e investigaciones encontradas se consideran insuficientes para definir con solidez los objetivos propuestos en esta tesis. Por ello se propone un estudio cualitativo que contribuya a delimitar de forma más precisa y rigurosa los objetivos de la investigación empírica, de modo que, además de apreciar el abandono desde la perspectiva de los gestores, permita rellenar las lagunas detectadas en la literatura previa.

PARTE II:
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: EL
ABANDONO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS
PROVEEDORES

CAPÍTULO 3:

MÉTODO Y ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3

MÉTODO Y ESTUDIO EMPÍRICO

3.1 Objetivos específicos y concepción de la investigación

3.2 Trabajo de campo

3.2.1 Entrevistas en profundidad

3.2.2 Estudio Delphi

3.2.2.1 Diseño del estudio

3.2.2.2 Desarrollo de la primera fase

3.2.2.3 Desarrollo de la segunda fase

3.2.2.4 Desarrollo de la tercera fase

3.2.2.5 Principales resultados

3.3 Discusión de resultados

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CONCEPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión de literatura se ha constatado la práctica inexistencia de estudios rigurosos con datos cualitativos y cuantitativos relativos al abandono en la industria de los seguros, Antón et al. (2007a, 2007b) son dos excepciones, por el contrario únicamente se dispone de información genérica y descriptiva procedente de los estudios de mercado del sector. Ante la escasez de publicaciones y la complejidad del tema se impone llevar a cabo un estudio de carácter exploratorio, a profesionales de la industria, que nos permita obtener su visión de la gestión del *churn* y, al mismo tiempo, adquirir conocimientos más consolidados sobre la industria y sus características. Nuestro objetivo específico de esta parte del trabajo es, por lo tanto, obtener información sobre el tema y la industria objeto de estudio y, sobre todo, analizar el *churn* desde la perspectiva de los proveedores ya que, como se ha adelantado en estudios de mercado de otros sectores, se han encontrado diferencias entre la percepción de los directivos y la realidad de los usuarios.

En cuanto al diseño de la investigación, hemos decidido realizar entrevistas personales en profundidad a directivos y efectuar también un estudio Delphi a los mediadores por su proximidad con clientes. Se ha optado por utilizar este método ya que por sus características es el que más se adecua a los objetivos pretendidos. Se soporta en una técnica mixta que integra la investigación cualitativa con apoyo en datos cuantitativos (Gutiérrez, Casielles y Acebrón, 2005) y resulta de gran valor cuando se desea obtener más información sobre un tema novedoso o poco estudiado.

Se detalla el estudio cualitativo efectuado en los apartados que siguen, organizados en función de las distintas etapas, incluyendo los resultados y la reflexión crítica de los mismos.

3.2. TRABAJO DE CAMPO

3.2.1. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas a ejecutivos, previas a la aplicación del método Delphi, transcurrieron entre diciembre de 2008 y marzo de 2009. Se llevaron a cabo 10 entrevistas semiestructuradas, en profundidad, personales y presenciales, con una duración aproximada de dos horas y media cada una. Así mismo, se hizo una entrevista preliminar con un formato totalmente abierto a un ejecutivo de marketing con larga experiencia comercial y actualmente ejecutivo de alta dirección en una institución bancaria, para una toma de contacto inicial. En la tabla 3.1 se presenta la ficha técnica de la investigación.

Tabla 3.1- Ficha técnica de las entrevistas en profundidad

Objetivos	Obtención de información sobre el tema, el abandono de clientes. Y el objeto del estudio, industria aseguradora.
Tipo y Número	Una entrevista preliminar con un formato totalmente abierto. Diez (10) entrevistas semiestructuradas en profundidad, personales y presenciales. Total 11 entrevistas.
Participantes	Investigador. Diez (10) ejecutivos con una experiencia diversificada de varios años en la industria; con cargos relevantes en organizaciones distintas.
Duración y Fechas	Duración aproximada de cada entrevista dos horas y media (2h30m). De Diciembre 2008 a Marzo de 2009.
Local	Sede de las organizaciones de los entrevistados, (diez) entrevistas. Una única entrevista en local concertado.

Fuente: *Elaboración propia*

Todas las entrevistas excepto una se efectuaron en el local de trabajo de los entrevistados. En algunos casos fue gentilmente facilitado material informativo, como revistas internas de las empresas, al igual que por iniciativa del propio entrevistado o mediante solicitud del investigador fue posible mantener contactos breves, no planificados, con personal vinculado al área de atención al cliente y de venta directa para complementar información específica.

Los 10 participantes, avalados todos ellos por una amplia experiencia en el sector investigado se distribuyeron en: un ejecutivo de alta dirección de empresas representativas; dos directivos del departamento de marketing; dos ex directores generales; un ex presidente y fundador de una empresa reconocida en el mercado, actualmente conferenciante y académico; un ex cargo directivo con larga trayectoria profesional en seguros que se encuentra actualmente en la industria bancaria; dos gerentes de PYMES y mediadores; y el presidente de una importante asociación representativa de la industria.

Los profesionales entrevistados fueron de distintas organizaciones: Liberty Seguros, Mapfre, Ok Teleseguro, Eurovida, Seguro Directo, Banco Popular, Lusitania, Logo, Global Seguros, una empresa propiedad del entrevistado y la Asociación Portuguesa de Seguros. En la tabla 3.2. se ofrece una información detallada referida a los entrevistados, así como, de las respectivas empresas, preservando la privacidad de su identidad.

Tabla 3.2- Individuos entrevistados

Ref.	Nombre (1) / Organización	Caracterización (2)
A	Nombre 1 <i>Organización A</i>	Director de marketing de empresa multinacional; experiencia anterior también relativa al sector, en el área comercial. Efectuada entrevista inicial para dar seguimiento al estudio y una segunda entrevista semi estructurada.
B	Nombre 2 <i>Organización B</i>	<i>Directora de una Asociación Representativa del sector. Participaron en la entrevista varios colaboradores de la organización; ha sido facilitado material informativo.</i>
C	Nombre 3 <i>Organización C</i>	Gerente y socio-fundador de empresa propia y de mediación; Formación académica en el área; ha publicado un manual práctico sobre seguros.
D	Nombre 4 <i>Organización D</i>	Consultor, gestor de diversas empresas y conferenciante y formador. Experiencia anterior en diversas áreas, como socio-fundador de una empresa representativa del sector. Facilitado un documento de su autoría, debatiendo el concepto del producto “seguro”.
E	Nombre 5 <i>Organización E</i>	Director de estudios de mercado y comunicación, de empresa multinacional. Facilitada publicación sobre satisfacción de clientes.
F	Nombre 6 <i>Organización F</i>	Responsable producto y precio, en empresa virtual destacada en el mercado, experiencia anterior en el área.
G	Nombre 7 <i>Organización G</i>	Director de marketing y dinamización comercial, gestión de asociación en otras empresas, incluyendo aseguradoras, de entidad bancaria. Larga experiencia anterior en varias áreas de la Industria aseguradora.
H	Nombre 8 <i>Organización H</i>	<i>Directora marketing operacional de una empresa portuguesa de seguros, amplia experiencia en el área. Puesta en contacto para completar entrevista, con ejecutiva de la misma empresa.</i>
I	Nombre 9 <i>Organización I</i>	Director general de una empresa virtual, asociada a una empresa portuguesa en el mercado. Participación en la entrevista de un colaborador en la implementación de dicha empresa.
J	Nombre 10 <i>Organización J</i>	Gerente de dependencia regional de una importante empresa de seguros nacional. A destacar la experiencia anterior en gestión de siniestros. Igualmente ha hecho apreciaciones al cuestionario elaborado para el estudio Delphi.

Nota 1: No se presenta el nombre de los entrevistados por cuestiones de privacidad de identidad.

Nota 2: En la versión a publicar, se hará reserva del nombre de las empresas de la tabla por razones de privacidad.

En su presentación el entrevistador hizo una corta introducción, comentó que tenía muy poco conocimiento sobre el sector y seguidamente hizo algunas cuestiones abiertas incentivando la comunicación, como “¿qué considera usted lo más importante que se debe saber sobre la industria de los seguros?”, o “¿y en relación a los productos?”. Posteriormente, se hicieron algunas otras

cuestiones relativas a la problemática de la satisfacción y el abandono de los clientes.

Los entrevistados se refirieron en sus comentarios a su experiencia profesional en las diversas organizaciones, lo que ha permitido una visión diversificada, completa y conjunta de la industria, sin que se hayan observado diferencias muy significativas entre ellos.

Las entrevistas nos han ayudado a comprender el funcionamiento de la industria, el sistema de distribución, la importancia de los distintos productos, las dificultades de gestión asociadas a éstos y comprobar el interés del estudio desde el punto de vista empresarial.

En el apartado sobre la caracterización de la industria ya se incluyeron algunos datos obtenidos en el transcurso de las entrevistas y procedentes de los documentos facilitados. A continuación, se describen el resto de los aspectos resultantes del proceso que son especialmente relevantes para el estudio.

Las personas entrevistadas son unánimes cuando reconocen que:

- El sector de los seguros constituye un mercado altamente competitivo, en el que últimamente la rivalidad se ha visto incrementada por la introducción y el desarrollo de las llamadas compañías virtuales.
- Se trata de una industria muy reglamentada por leyes estatales y directivas europeas, que dificultan las tareas de gestión. Así mismo, las últimas modificaciones legales, han llevado aparejada una pérdida de clientes *“haciendo que el problema se acentúe”*. Al eliminar la obligación de efectuar un aviso previo para la rescisión del contrato de seguro, y siendo que además algunas empresas ofrecen las mismas condiciones, destinadas al mantenimiento de los clientes actuales, a los nuevos clientes, por ejemplo, *“la condición de cliente antiguo”* a los que se incorporan a una empresa procedentes de otras que han abandonado.

- La mayor parte de las empresas han optado por una estrategia de distribución multicanal. Asimismo, algunas empresas venden únicamente a través de comerciales propios y de mediadores que representan a diversas marcas corporativas. En la mayoría los casos el principal volumen de ventas está en manos de los mediadores que funcionan como clientes intermedios, y un número reducido de empresas venden directamente al cliente final.
- En relación a la distribución de los servicios on-line, la rapidez y el precio, se señalan como las dos principales ventajas. Los ejecutivos de empresas virtuales afirmaron que *“la desconfianza en relación a la virtualidad, se está reduciendo substancialmente”* y que *“claro que las personas quieren algo rápido y asequible”*. Por el contrario, los entrevistados ligados al canal tradicional han afirmado que *“la gente se cambia por el precio; cuando surgen problemas regresan de nuevo con nosotros”*. Igualmente, indican que *“los clientes prefieren el canal clásico para efectuar la mayoría de sus seguros”* y *“el virtual es sobre todo para el seguro de automóvil obligatorio”*.
- Las aseguradoras desempeñan una función de notable relevancia social. Esta característica fue revelada a través de la exposición de situaciones y casos específicos, con los que se verificaba que la imagen y la reputación de la industria es una preocupación constante para los gestores.
- La importancia de que la empresa sea considerada fiable. La imagen de confianza ha sido referido por los entrevistados como un factor de relieve en la adquisición de clientes.
- La motivación de compra de un seguro corresponde a *“la protección de un riesgo”, “la garantía de seguridad”, “y a la transferencia del riesgo que pasa a la aseguradora”*. Sin embargo, y conforme ha sido afirmado por uno de los entrevistados, algunos colaboradores y personas continúan considerando el seguro *“asociado fundamentalmente al riesgo y no a la seguridad”*.

- En relación a la política de precios, la acción de la competencia que ofrece las mismas condiciones relativas a las bonificaciones que se establecen con la intención de mantener a los clientes, *“reducción de pago de póliza como cliente antiguo”*, fue señalada como otro factor facilitador del cambio. Implícitamente, los entrevistados entendían la existencia de una competencia basada en la dialéctica calidad – precio entre las compañías llamadas virtuales y las tradicionales. Como por ejemplo: *“Los clientes no se dan cuenta que el precio, no lo es todo, luego se arrepienten”*. Algunas empresas funcionan utilizando marcas distintas en los dos canales de venta, practicando una oferta diferenciada.
- La innovación en relación a los productos o procesos no fue considerada muy relevante para atraer a los clientes, aunque la posibilidad del contacto online y de contratar los seguros por esta vía fue señalada como importante.
- De igual modo, la oferta más amplia en coberturas de algunos seguros o la posibilidad de una cierta personalización de ciertos tipos de servicios se efectúa, básicamente, con la intención de atraer a los clientes.
- La calidad técnica y operativa del servicio prestado, es muy poco relevante para atraer y retener a los clientes.
- Sin embargo, la confianza y la seguridad, atributos estrechamente ligados a la calidad percibida, son características esenciales y diferenciadoras de los productos de esta industria. Estos aspectos son fundamentales en el proceso de elección entre las empresas de los canales virtual y clásico, y queda bien reflejada en las siguientes afirmaciones, *“se van por el precio; luego a la hora de gestionar el siniestro vuelven”*, *“es difícil el mercado portugués por la credibilidad de algunas empresas de siempre”*; *“los clientes saben que los respaldamos, de ahí el éxito de nuestra empresa”*.

- El número de reclamaciones se ha incrementado en los últimos años, si bien la mayoría siguen siendo informales. Por lo general, la presentación de quejas y reclamaciones formales se realiza directamente a los vendedores o mediadores, siendo muy pocas las efectuadas directamente por los clientes a la empresa aseguradora y en contadas ocasiones se efectúan ante terceras partes, como al Instituto Seguro de Portugal, ISP, u otras organizaciones específicas.
- El principal problema señalado en las reclamaciones recibidas respecto de los seguros de automóvil es la gestión de los siniestros. Este tipo de seguro fue referido como un producto importante por su capacidad de atracción de ingresos por su obligatoriedad legal, siendo además, donde se verifica un mayor número de clientes que reclaman y de los que cambian a la competencia. En relación a este problema, se constató que el abandono voluntario constituye una preocupación generalizada -*“es una preocupación para todo el mundo y nosotros no somos una excepción”*-. Se constató que las razones que propician el cambio de clientes no están claramente identificadas por los directivos, siendo algo más conocidas por los mediadores. Se manifestó directa o indirectamente una notable preocupación por el mantenimiento de los clientes, sin embargo se observó que se hacen más esfuerzos dirigidos a la atracción de clientes que a su retención o fidelización.
- El motivo principal para cambiar a la competencia es el precio – *“claramente y sin duda el precio”, “el precio asociado a las condiciones financieras ofrecidas”*. Esta creencia está, en parte, fundamentada en la falta de información anticipada sobre la intención de cambio de empresa.

Resumiendo lo expuesto y haciendo un análisis retrospectivo de las entrevistas, se puede concluir que el tema del estudio es interesante y que tiene sentido considerar el seguro de automóvil como elemento principal del estudio, visto su significado financiero, su obligatoriedad y la relación con el tema del abandono voluntario.

Las empresas parecen practicar un marketing más defensivo, buscando responder a los problemas que surgen y solucionando reclamaciones, y no utilizar tanto el marketing pro activo y relacional en lo que respecta a saber lo que ocurre con el abandono.

Las entrevistas han dejado constancia también de la importancia de la mediación en el sector de los seguros, y de su papel destacado tanto como influenciadora de la contratación del servicio, como en la resolución de los conflictos. Por este motivo, en el estudio Delphi se decidió incluir un panel de expertos formado en su mayoría por mediadores.

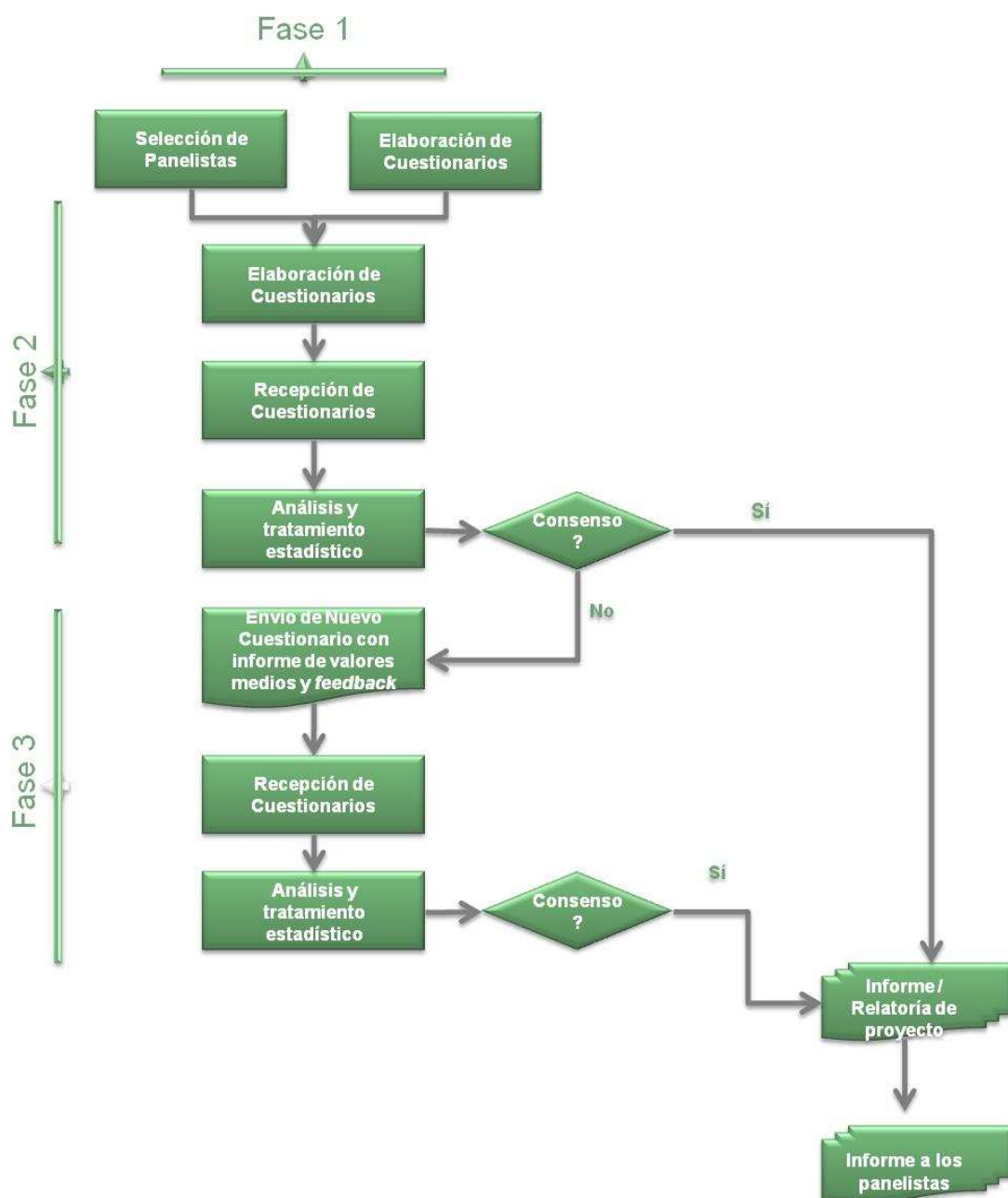
En relación a las razones para cambiar, todos los entrevistados han afirmado que el precio es el motivo principal. Sin embargo, esta idea se ve contrarrestada con otras observaciones hechas por los mismos sobre la atención al cliente y la seguridad como factores clave para evitar la pérdida de clientes y sobre el recelo hacia los servicios virtuales, por lo que consideramos que el papel del precio debe ser visto desde una perspectiva crítica. Así mismo, se ha constatado que la gestión del siniestro es muy problemática, por lo que la incluimos en el estudio Delphi.

3.2.2. Estudio Delphi

3.2.2.1. Diseño del estudio

La organización del trabajo de campo del estudio Delphi, se ha fundamentado en la conceptualización teórica revisada que se ha elaborado y se sintetiza en el apéndice I. Teniendo en cuenta los principios y directrices de esta técnica, y basándonos en las entrevistas personales efectuadas, hemos orientado el estudio siguiendo el procedimiento por etapas, tal y como aparece esquematizado en la siguiente figura 3.1.

Figura 3.1- Esquema método Delphi

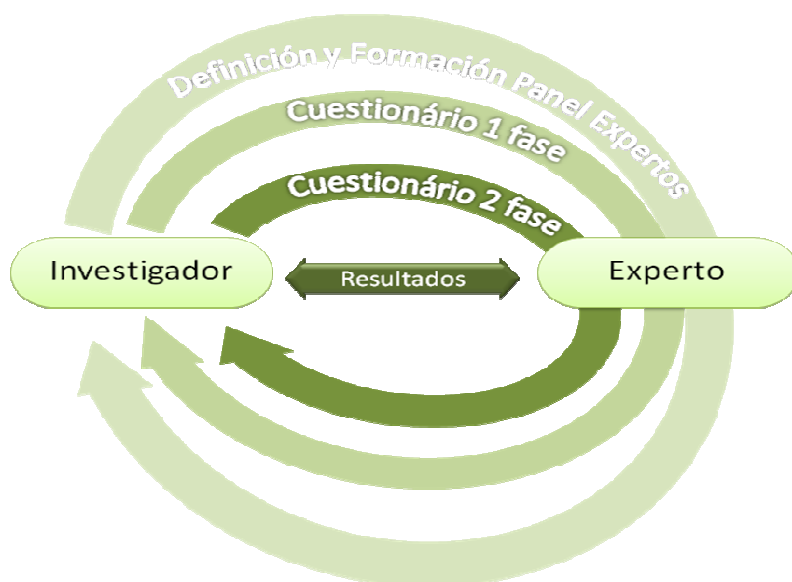


Fuente: Elaboración propia, basado en la revisión hecha y resumida en el apéndice I.

En cuanto al canal de comunicación para la obtención de los datos, se ha privilegiado el contacto vía electrónica, actuando como moderadora la propia investigadora, que estableció la relación con los distintos panelistas, sin que estos entrasen en contacto unos con los otros. Se ilustra el proceso de interlocución en la figura 3.2.

Estructurado y de acuerdo con el diseño del estudio que terminamos de explicitar se incluye en los apartados siguientes el trabajo de campo y sus principales resultados.

Figura 3.2- Proceso de interacción



Fuente: Elaboración propia, fundamentado en revisión apéndice I

3.2.2.2. Desarrollo de la primera fase

- **Definición del panel de expertos**

El panel de expertos se integró en su mayoría por mediadores, dado que las entrevistas previas revelaron que son éstos los que poseen más información sobre los clientes y los conocen mejor. Con el fin de obtener una información más completa se ha incluido ejecutivos de dos asociaciones reconocidas de la industria, considerando su trayectoria profesional, así como colaboradores del canal virtual.

La invitación para colaborar en el estudio se realizó mediante correo electrónico, seguido de un contacto telefónico, consiguiendo la participación efectiva de treinta y un expertos.

Se ha explicitado que se trataba de un estudio con fines académicos, que se respetaría el anonimato de los intervinientes y que la retroalimentación se haría únicamente mediante resultados globales.

El panel formado ha supuesto la participación de expertos pertenecientes a doce organizaciones distintas, desconocidos entre ellos. En aquellos casos en que los mediadores representaban a la misma marca corporativa, tampoco se comunicaron.

- **Elaboración de Cuestionario**

El primer cuestionario que se remitió a los expertos incluía una carta inicial (apéndice II) de presentación del estudio y solicitud de colaboración en la que se explicaba el método y las orientaciones para contestar, explicitando que las primeras cuestiones eran de carácter personal y no serían incluidas en los resultados globales.

El cuestionario se ha hecho en lengua portuguesa, su traducción al castellano que se hace para la comprensión del lector, por razones lingüísticas (sin ánimo de su aplicación al mercado español) se presenta en el apéndice II, la copia del cuestionario en su idioma original igualmente se incluye en el apéndice III.

Al elaborar el cuestionario se ha tenido en cuenta que debería ser claro, fácilmente entendible y que permitiera la reflexión, por lo que se hicieron únicamente dieciocho cuestiones. Las cuestiones se han elaborado de acuerdo con los objetivos pretendidos y los soportes teóricos de la caracterización del sector, de la revisión bibliográfica hecha, de los resultados de las entrevistas previas, respetando las orientaciones propias de investigación cualitativa y de la técnica Delphi. Resumimos en el tabla 3.3 los principales soportes de las cuestiones.

Tabla 3.3- Referencias para la elaboración del cuestionario

Cuestiones	Objetivo Principal	Referencias Teóricas de Apoyo
1;2	Verificar concordancia con requisitos expertos.	Landeta, 1999
3	Comprobar relevancia empresarial del estudio.	Hadden et al., 2007 ; Coussement y Van den Poel, 2008. Entrevistas.
4;6	Ratificar elección del producto objeto del estudio. Saber de la insatisfacción manifestada relativa al objeto estudio y de la relación de la insatisfacción con el abandono voluntario.	Anderson, 2008. Entrevistas.
7;8	Confirmar el incremento del <i>churn</i> en la industria. Objeto del estudio.	Mombiedro y Monturiol, 2005. Matthews y Murray, 2007. Entrevistas
9	Comparar motivo de reclamaciones con causas del abandono voluntario.	Malhotra, Oly-Ndubisi y Agarwal, 2008.
10	Apreciar la innovación parcial de producto objeto como motivo de atracción.	Yang y Chiu, 2006.
11	Apreciar posibles barreras al cambio, actuaciones para la fidelización.	Gallo, 2005; Salmones, Bosque y Crespo, 2007. Entrevistas.
12	Analizar diferencias de percepción sobre los canales de distribución.	Keaveney y Parthasarathy, 2001; Neslin et al., 2006.
13	Saber cuáles son los motivos más importantes para la compra; para eventuales discrepancias en relación al abandono voluntario.	Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Keaveney, 1995; Sowsalskie, 2001. Entrevistas.
14	Saber la importancia de los factores del servicio <i>core</i> que originan el <i>churn</i> .	Lovelock y Wright, 1999; Asaari y Karia, 2000; Roos y Gustafsson, 2007; Ahn et al., 2006. Entrevistas
15	Identificar los factores asociados al servicio completar gestión de siniestros.	Entrevistas
16	Identificar las causas de las reclamaciones formales para poder hacer la comparación con las causas del <i>churn</i> .	Entrevistas. Caracterización de la industria. Asaari y Karia, 2000.
17	Identificar la importancia relativa de las causas del cambio de mediadores en una perspectiva <i>B2B</i> .	Grönroos, 1995; Keaveney, 1995;. Entrevistas. Marketing Industrial.
18	Saber la importancia atribuida por los gestores al <i>churn</i> ; comprobar el interés empresarial del estudio.	Reichheld y Scheffer, 2000; Evans, 2002. Estudio de Mercado.
19	Valorar impacto del <i>churn</i> en la industria. Obtener información cuantitativa sobre abandono en el sector. Comprobar el interés del objeto y tema de estudio.	Estudios del mercado. Caracterización de la industria
20	Obtener información sobre el abandono involuntario.	Haenlein, Kaplan y Schoder, 2006.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de los autores.

Se optó por hacer preguntas cerradas para facilitar su tratamiento y poder verificar el consenso, si bien las dos últimas cuestiones son abiertas pues lo que se pretendía era obtener una estimación. En las cuestiones se han considerado varias opciones de respuesta, y, con el objetivo de obtener información complementaria, se ha incluido, en algunos casos, un punto donde los expertos podían manifestar o completar sus opiniones y un espacio final abierto para posibles sugerencias.

Se utilizó una escala de Lickert de 7 posiciones que permitiese manifestar la concordancia con las afirmaciones (cuestiones del 4 al 12) o diferenciar distintos factores (cuestiones del 13 al 18) y que posibilitara expresar mediante la clasificación de los diversos ítems la opinión de los expertos.

Se estableció 1 como valor mínimo y 7 como valor máximo para facilitar la puntuación, ya que normalmente el valor superior suele corresponder a una connotación positiva. Nos decantamos por una valoración en lugar de una ordenación para facilitar la obtención de una clasificación más clara de cada uno de los factores.

Una vez elaborado el cuestionario, fue presentado mediante entrevista personal a un experto no incluido en el panel y anteriormente no entrevistado, con el objetivo de verificar si era entendible y si cumplía con los objetivos inicialmente delineados. Se decidió mantener el formato original y únicamente se subrayaron algunos verbos o expresiones clave¹ para dejar más claro el objetivo de las cuestiones.

Concluida la composición del panel, el cual quedó formado por el límite superior de elementos recomendados en las orientaciones teóricas, y una vez elaborado y verificado que el cuestionario cumplía con los objetivos propuestos, pasamos a la 2ª fase del proceso.

3.2.2.3. Desarrollo de la segunda fase

Los cuestionarios se remitieron a los panelistas principalmente vía e-mail, agradeciendo su participación en el estudio. De los 31 cuestionarios enviados se recibieron y se consideraran válidos 30.

Tras la recepción de los cuestionarios se hizo un primer tratamiento de las respuestas mediante estadísticos descriptivos y de dispersión. Se calculó la moda, la media, la mediana y el primer y segundo cuartil. Se consideró como principal referencia de la concordancia o de la puntuación central atribuida a las cuestiones por los expertos, la mediana, ya que, según las orientaciones de la

¹ Por ejemplo, el verbo cambiar en la cuestión 14.

técnica Delphi explicadas en el apéndice I, es el descriptivo más apropiado para los estudios de naturaleza cualitativa, mientras que se ha utilizado la media para el análisis de las cuestiones 19 y 20, ya que con ellas se pretendía adquirir información cuantitativa.

Para apreciar el consenso de las respuestas se calculó el rango inter cuartílico y se utilizó este estadístico como un indicador de dispersión. El tratamiento efectuado nos permitió apreciar un grado muy aceptable de homogeneidad en las respuestas (consultar apéndice IV). No obstante, ante la dispersión de opiniones existente en varias cuestiones resolvimos proceder al reenvío de un nuevo cuestionario, dando inicio a la tercera fase.

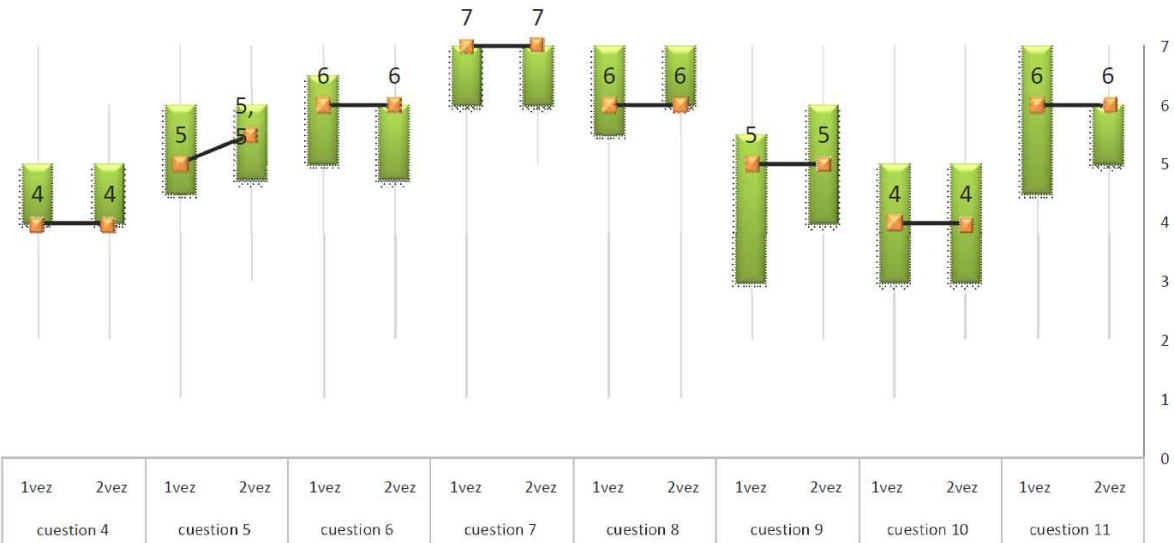
3.2.2.4. Desarrollo de la tercera fase

En la elaboración del segundo cuestionario se incluyó una carta inicial explicitando las razones de este envío y la importancia de la obtención de nuevos datos, manteniendo o alterando lo anteriormente expresado, una vez efectuada una reflexión sobre los resultados globales.

El cuestionario se reenvió a cada uno de los panelistas presentando dos nuevas columnas: una con las respuestas anteriormente dadas por el propio panelista y otra con los resultados globales. Asimismo, se incluyó una tercera columna para que se pudiese volver a contestar (en los apéndices V y VI se adjunta un ejemplo del cuestionario y su traducción al castellano, un ejemplo en el cual se han dejado las puntuaciones). De los 30 cuestionarios que fueron reenviados utilizando los mismos medios que en la primera fase se recibieron debidamente cumplimentados 24. Continuando con el proceso, una vez hecho el análisis y tratamiento estadístico de los datos, se pudo observar que el grado de homogeneidad, ya anteriormente considerable, se había acentuado en esta ronda.

Tal como se aprecia en el gráfico 3.1, el rango intercuartílico se redujo para las cuestiones de 4 a 11. En el cuadro 3.1 igualmente se observan más homogeneidad en las otras cuestiones; en el punto siguiente se presentan los demás resultados.

Gráfico 4.1 - Estudio Delphi. Comparación entre las medianas y dispersión del primer y el segundo cuestionario



Fuente: *Elaboración propia.*

Los resultados recogidos en la cuadro 3.1 muestran que dónde existía alguna divergencia, los expertos cambiaron algunas de las respuestas, pero no todas. Ello nos indujo a pensar que se había efectuado una reflexión y maduración. Decidimos, por tanto, dar por concluido el estudio esclareciendo algunos aspectos puntuales mediante contacto telefónico. El estudio tuvo una duración de 6 meses desde Julio de 2009 hasta diciembre de 2009.

Cuadro 3.1- Análisis comparado del primer y segundo cuestionario.

		PRIMER CUESTIONARIO		SEGUNDO CUESTIONARIO	
Cuestión	Alinea	Mediana	Rango Interquartil	Mediana	Rango Interquartil
4. En general, los clientes que hacen un seguro de coche tienden a contratar después más pólizas en la misma empresa.		4,00	1,00	4,00	1,00
5. En la actualidad, los clientes están más informados sobre las ofertas y condiciones de sus seguros de coche.		5,00	1,50	5,50	1,25
6. En la industria de seguros la mayoría de las reclamaciones es relativa a los seguros de coche.		6,00	1,50	6,00	1,25
7. El número de clientes que cambia de unas aseguradoras a otras ha crecido fuertemente en los últimos años.		7,00	1,00	7,00	1,00
8. Las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras.		6,00	1,50	6,00	1,00
9. Los motivos que llevan los clientes a quejarse/reclamar son los mismos que hacen con que los clientes se vayan a la competencia.		5,00	2,50	5,00	2,00
10. La oferta de seguros de coche con características diferenciadas e innovadoras adecuadas a los intereses de los consumidores contribuye claramente para atraer clientes.		4,00	2,00	4,00	2,00
11. El hecho de hacer bonificaciones (ex: por el cliente no haber tenido accidentes, por tener más de un seguro,...) favorece la permanencia de los clientes.		6,00	2,50	6,00	1,00
13. Considere los motivos que condicionan en mayor medida la elección de los seguros de coche, por parte de los usuarios finales y puntúe según su importancia las siguientes razones:	Precio	7,00	1,00	7,00	1,00
	Confianza en la empresa	4,00	2,50	4,00	1,00
	Horario disponible	4,00	2,00	4,00	1,25
	Comodidad	5,00	1,00	5,00	1,00
	Proximidad de domicilio	4,00	3,00	4,00	3,00
	Relación con el mediador	6,00	1,50	5,00	1,00
	Otros factores de tipo financiero	5,00	2,00	5,00	2,00
	Posibilidad de especificar condiciones a su seguro (personalización)	4,00	3,00	4,00	2,00
14. Tiendo en cuenta el total de clientes que cambian sus pólizas de una empresa a otra, indique el grado de importancia de cada uno de los siguientes motivos:	Precio	7,00	0,50	7,00	0,00
	Comodidad	4,00	2,00	4,00	1,25
	Incidentes críticos	5,00	2,00	5,00	2,00
	Horario disponible	3,00	3,00	3,00	3,00
	Confianza en la empresa	3,00	2,50	3,50	1,25
	Proximidad del domicilio	3,00	2,50	2,50	2,00
	Facilidad de contacto con la empresa	5,00	3,00	5,00	2,25
	Posibilidad de discutir el precio	6,00	1,75	6,00	1,25
	Poder tener un seguro más personalizado	4,00	2,00	4,00	2,00
	Factores relacionados con la gestión de siniestros	5,00	2,00	5,00	2,00
15. En relación al cambio de una empresa a otra provocado por motivos asociados a la gestión de siniestros, indique la importancia de los siguientes aspectos	El pago compensatorio	6,00	2,50	6,00	1,00
	El tiempo de respuesta	6,00	2,00	6,00	1,25
	La atención disponible al cliente	6,00	1,00	6,00	1,00
	La dificultad de contacto con la empresa/mediador	6,00	0,50	6,00	0,00
16. Teniendo en cuenta los posibles problemas que originan reclamaciones formales, puntúe los factores que se presentan en función de su relevancia	Facturación	5,00	2,50	5,00	1,25
	Precios (5,00	2,00	5,50	2,00
	Atención al cliente	5,00	2,00	5,00	2,00
	Gestión de siniestros	7,00	2,00	6,00	2,00
17. Considere ahora los casos en que es el propio mediador, el que deja de trabajar con una determinada empresa de seguros por voluntad propia y puntúe los factores según su importancia	Sueldo, comisiones financieras	6,00	1,25	6,00	1,50
	Incidentes críticos	6,00	1,00	6,00	1,00
	Condiciones financieras (ofrecidos al cliente final)	5,00	2,00	5,00	2,00
	Gusto por la mudanza (gustar de cambiar)	2,00	2,00	2,00	2,00
	Relación con la empresa	5,00	1,00	5,00	1,50
	La prestación del servicio de la empresa (al cliente final)	6,00	1,00	5,00	1,00
	Seguridad en el trabajo	3,00	4,50	3,00	4,00
18. Considere las consecuencias del abandono voluntario de clientes y indique la importancia que en su opinión debe tener su análisis y gestión del abandono en la industria de seguros.		7,00	1,00	7,00	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Dado el grado de homogeneidad obtenido pasamos a valorar los resultados más relevantes de los que presentamos de un modo global en el cuadro 3.2 y

de forma más detallada en el apéndice VII, en el epígrafe 3.3 que se desarrolla a continuación.

Cuadro 3.2- Resultados comparados entre el primero y el segundo cuestionario

Cuestión	N.º Linea	Linea	Media	Moda	Valor Mínimo	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Valor Máximo	Rango Intercuartil (3.ºQ-1.ºQ)
4. En general, los clientes que hacen un seguro de coche tienden a contratar después más pólizas en la misma empresa.			4,38	4	2,00	4,00	4,00	5,00	6,00	1,00
5. En la actualidad, los clientes están más informados sobre las ofertas y condiciones de sus seguros de coche.			5,29	6	3,00	4,75	5,50	6,00	7,00	1,25
6. En la industria de seguros la mayoría de las reclamaciones es relativa a los seguros de coche.			5,42	6	2,00	4,75	6,00	6,00	7,00	1,25
7. El número de clientes que cambia de unas aseguradoras a otras ha crecido fuertemente en los últimos años.			6,42	7	5,00	6,00	7,00	7,00	7,00	1,00
8. Las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras.			5,46	6	1,00	6,00	6,00	7,00	7,00	1,00
9. Los motivos que llevan los clientes a quejarse/reclamar son los mismos que hacen con que los clientes se vayan a la competencia.			4,75	5	2,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
10. La oferta de seguros de coche con características diferenciadas e innovadoras adecuadas a los intereses de los consumidores contribuye claramente para atraer clientes.			4,25	4	2,00	3,00	4,00	5,00	7,00	2,00
11. El hecho de hacer bonificaciones (ex: por el cliente no haber tenido accidentes, por tener más de un seguro, ...) favorece la permanencia de los clientes.			5,46	6	2,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
13. Considere los motivos que condicionan en mayor medida la elección de los seguros de coche, por parte de los usuarios finales y puntúe según su importancia las siguientes razones:	13.1	Precio	6,50	7	5,00	6,00	7,00	7,00	7,00	1,00
	13.2	Confianza en la empresa	4,25	4	2,00	4,00	4,00	5,00	7,00	1,00
	13.3	Horario disponible	4,13	4	2,00	3,75	4,00	5,00	6,00	1,25
	13.4	Comodidad	4,79	5	3,00	4,00	5,00	5,00	6,00	1,00
	13.5	Proximidad de domicilio	3,50	4	1,00	2,00	4,00	5,00	6,00	3,00
	13.6	Relación con el mediador	5,21	5	3,00	5,00	5,00	6,00	7,00	1,00
	13.7	Otros factores de tipo financiero	4,96	6	1,00	4,00	5,00	6,00	6,00	2,00
	13.8	Posibilidad de especificar condiciones a su seguro (personalización)	3,96	3	1,00	3,00	4,00	5,00	6,00	2,00
14. Teniendo en cuenta el total de clientes que cambian sus pólizas de una empresa a otra, indique el grado de importancia de cada uno de los siguientes motivos:	14.1	Precio	6,83	7	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	0,00
	14.2	Comodidad	4,13	5	2,00	3,75	4,00	5,00	6,00	1,25
	14.3	Incidentes críticos	4,83	5	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	14.4	Horario disponible	3,42	3	1,00	2,00	3,00	5,00	6,00	3,00
	14.5	Confianza en la empresa	3,71	3	1,00	3,00	3,50	4,25	7,00	1,25
	14.6	Proximidad del domicilio	2,96	2	1,00	2,00	2,50	4,00	5,00	2,00
	14.7	Facilidad de contacto con la empresa	4,54	6	2,00	3,75	5,00	6,00	7,00	2,25
	14.8	Posibilidad de discutir el precio	5,42	6	4,00	4,75	6,00	6,00	7,00	1,25
	14.9	Poder tener un seguro más personalizadas	3,958	4	1,00	3,00	4,00	5,00	6,00	2,00
	14.10	Factores relacionados con la gestión de siniestros	5,125	6	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
15. En relación al cambio de una empresa a otra provocado por motivos asociados a la gestión de siniestros, indique la importancia de los siguientes aspectos	15.1	El pago compensatorio	5,46	6	2,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
	15.2	El tiempo de respuesta	6,00	6	4,00	5,75	6,00	7,00	7,00	1,25
	15.3	La atención disponible al cliente	5,50	6	2,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
	15.4	La dificultad de contacto con la empresa/mediador	5,83	6	4,00	6,00	6,00	6,00	7,00	0,00
16. Teniendo en cuenta los posibles problemas que originan reclamaciones formales, puntúe los factores que se presentan en función de su relevancia	16.1	Facturación	4,25	5	2,00	3,75	5,00	5,00	6,00	1,25
	16.2	Precios	5,08	6	2,00	4,00	5,50	6,00	7,00	2,00
	16.3	Atención al cliente	4,83	5	2,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	16.4	Gestión de siniestros	5,92	7	4,00	5,00	6,00	7,00	7,00	2,00
17. Considere ahora los casos en que es el propio mediador, el que deja de trabajar con una determinada empresa de seguros por voluntad propia y puntúe los factores según su importancia	17.1	Sueldo, comisiones financieras	6,00	7	4,00	5,50	6,00	7,00	7,00	1,50
	17.2	Incidentes críticos	5,78	6	5,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
	17.3	Condiciones financieras (ofrecidos al cliente final)	4,96	5	3,00	4,00	5,00	6,00	6,00	2,00
	17.4	Gusto por la mudanza (gustar de cambiar)	2,35	2	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00	2,00
	17.5	Relación con la empresa	5,17	5	3,00	4,50	5,00	6,00	7,00	1,50
	17.6	La prestación del servicio de la empresa (al cliente final)	5,17	6	1,00	5,00	5,00	6,00	7,00	1,00
	17.7	Seguridad en el trabajo	3,39	1	1,00	1,00	3,00	5,00	7,00	4,00
18. Considere las consecuencias del abandono voluntario de clientes y indique la importancia que en su opinión debe tener su análisis y gestión del abandono en la industria de seguros.			6,50	7	5,00	6,00	7,00	7,00	7,00	1,00

Antes del citado análisis cabe prestar atención individualizada a las respuestas dadas a algunas de las cuestiones referidas al nivel de abandono voluntario, que se cuantifica en la cuestión 19 en promedio en una tasa próxima al 22%, con una desviación típica importante pero que sitúa el valor de la moda en el 15%. Estas cifras superan en una magnitud muy elevada a las tasas en promedio ofrecidas en la cuestión 20 sobre la pérdida de clientes por no renovación de las aseguradoras que apenas alcanza el 7%, situándose en este caso la moda en un exiguo 1%. Por tanto, para la mayor parte de los entrevistados el abandono voluntario supera en 14 puntos porcentuales la pérdida de clientes por no renovación de la entidad.

Cuadro 3.3 - Abandono voluntario y por no renovación.

Cuestión19	Media	Desviación típica	Moda	Mediana
En su opinión, el porcentaje anual de clientes que voluntariamente no renuevan sus pólizas en las empresas consideradas de un modo global, es aproximadamente	21,89	11,96	15,00	20,00
Cuestión20	Media	Desviación típica	Moda	Mediana
El porcentual anual de clientes, a los cuales las empresas consideradas de un modo global, deciden no renovar las pólizas porque no les aporta valor (ex: número de siniestros,...) es en su opinión aproximadamente	6,98	7,55	1,00	3,00

Fuente: Elaboración propia

Las cifras de abandono son diferentes según se analice el canal clásico o el canal virtual, cuadro, 3.4.

Mientras en el canal tradicional se estima en promedio un 19% de pérdida de clientes, en el canal virtual esta cifra se reduce hasta el 11% (8 puntos porcentuales menos), por lo que hay más pérdidas de clientes entre las primeras aseguradoras, con canal intermediado que en los nuevos canales directos. Los dos factores que podrían explicar este resultado se encuentran, según los expertos en las diferencias de precios y en la amplitud de horarios. Los expertos sin embargo, consideran que la calidad del servicio, la atención al cliente y la gestión de reclamaciones es muy superior en el canal clásico que

en el virtual. Si estas opiniones fuesen acertadas, estaríamos ante una situación en la que el abandono o cambio de compañía estaría más influida por el precio y la conveniencia del servicio que por variables de calidad, y por tanto en opinión de los expertos, para este sector y producto, los asegurados serían más sensibles al precio y a la conveniencia que a la calidad, a la atención al público o a la calidad de la gestión propia del proceso de reclamaciones.

Estos extremos son los que se van a contrastar con la opinión de los propios asegurados en el trabajo empírico llevado a cabo desde la perspectiva de la demanda.

Cuadro 3.4- Diferencias entre las condiciones del canal de tienda virtual (Llamado de Seguro Directo) y en el de mediador (Canal Clásico).

Línea	Frecuencia Absoluta				Frecuencia Relativa (%)			
	Ambos	Clásico	Virtual	Total	Ambos	Clásico	Virtual	Total
Calidad del servicio	1	26	4	31	3,23	83,87	12,90	100,0
Precio/ condiciones de pago	1	5	25	31	3,23	16,13	80,65	100,0
Gestión de reclamaciones	1	27	3	31	3,23	87,10	9,68	100,0
Nivel de <i>churn</i> (no renovación de pólizas)	1	19	11	31	3,23	61,29	35,48	100,0
Atención al cliente	1	30		31	3,23	96,77	0,00	100,0
Horario disponible	1	8	22	31	3,23	25,81	70,97	100,0
Otros	0	5	3	8	0,00	62,50	37,50	100,0

Fuente: *Elaboración propia.*

3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez terminadas las distintas fases del estudio Delphi, cuyo tratamiento estadístico se encuentra reflejado en el apartado anterior, pasamos a comentar analíticamente los resultados obtenidos y a extraer las principales conclusiones del estudio. Los resultados del estudio Delphi a los mediadores corroboran y amplían claramente las afirmaciones y el análisis procedente de las entrevistas efectuadas a los directivos.

Las respuestas a las preguntas 4, 5 y 6, confirman lo constatado en la caracterización del sector y en las entrevistas en profundidad: la adecuada elección de los seguros de coche como objeto del estudio y producto a analizar.

Las respuestas a la cuestión 7, con la cual los expertos manifestaron su total concordancia, y el valor medio atribuido a la tasa anual de abandono (21.89%) corroboran la importancia y necesidad del estudio del *churn*. Los expertos confirmaron que el abandono *“se ha incrementado fuertemente en los últimos años”*, existiendo actualmente un número muy significativo de clientes que cambia de unos proveedores a otros. Además, esta idea se ve reforzada claramente por el hecho de que la mediana fuera 7 para la pregunta relativa a la importancia que debe tener el análisis y la cuestión del abandono en los seguros (cuestión 18). Asimismo, el valor de la mediana fue 6 en la cuestión 8, en la que se afirma que *“las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras”*, lo cual facilita la rescisión de los contratos.

En cuanto a los motivos que originan el abandono voluntario de los clientes, casi la totalidad de los expertos han considerado el precio como principal factor (mediana 7), surgiendo la *“posibilidad de discutir el precio”* como el segundo motivo (mediana 6). La *“gestión de siniestros”*, los *“incidentes críticos”*, y la *“facilidad de contacto con la empresa”* son también factores importantes (mediana 5). Se destaca, sin embargo, que el horario disponible es considerado poco relevante (mediana 3). La *“confianza en la empresa”* presenta un valor medio (mediana 3,5).

Las respuestas a la cuestión 15 referente a los distintos factores, de la *“importancia de gestión de siniestros”*, han permitido comprobar que es un factor esencial para la gestión del cambio, visto que para todos ellos (*“pago compensatorio, tiempo de respuesta, atención al cliente, contacto con la empresa/mediador”*) el valor de la mediana es 6.

Según se constata en la cuestión 16, los motivos manifestados por los clientes en las reclamaciones divergen, de las razones que originan el cambio; lo que evidencia una vez más la necesidad de analizar los antecedentes del abandono.

La comparación entre los valores atribuidos al cambio y los de la elección nos llevan a confirmar la importancia de la política de precios en ambos casos. La comparación de los restantes factores nos muestra que los *“incidentes críticos”* y la *“gestión de siniestros”* destacan como factores de cambio.

En lo que se refiere al cambio de proveedor por parte de los propios mediadores, el motivo principal indicado por los expertos, es el *“sueldo y las comisiones”* y *“los incidentes críticos”* (mediana 6), siendo que las *“condiciones ofrecidas al cliente final”*, a *“prestación del servicio de la empresa al cliente final”* tienen un valor muy significativo (mediana 5) inclusivamente superior a la propia *“seguridad en el trabajo”*. Es interesante notar que los *“incidentes críticos”* y la *“prestación al cliente”* son factores de cambio crucial para los propios mediadores.

Considerando los resultados del Delphi y las entrevistas a directivos, se ha podido apreciar que los mediadores tienen una mejor percepción de las necesidades de los clientes.

Se puede deducir que el seguro de coche, es tal como refieren los directivos, un producto atracción en la opinión de los mediadores (mediana 4).

Estas aportaciones, junto a las ya presentadas, son las que se han tenido en cuenta para el diseño del resto del trabajo, y muy especialmente para el diseño del análisis cuantitativo llevado a cabo desde la perspectiva de los usuarios.

PARTE III:
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: EL
ABANDONO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS

CAPÍTULO 4:

MODELO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

CAPÍTULO 4

MODELO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

- 4.1 Objetivos específicos y diseño del estudio
- 4.2 Fundamentación de variables y relaciones
 - 4.2.1 Variable dependiente
 - 4.2.2 Variables independientes
 - 4.2.3 Variables de caracterización
 - 4.2.4 Variables complementarias
 - 4.2.5 Resumen de las variables modelo y su definición
- 4.3 Propuesta del modelo teórico
- 4.4 Formulación de hipótesis
 - 4.4.1 Hipótesis relativas a la atribución causal y precio injusto
 - 4.4.2 Hipótesis relativas a la intención de abandono
 - 4.4.3 Hipótesis relativa al abandono real

4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y DISEÑO DEL ESTUDIO

En este apartado se presenta el trabajo empírico llevado a cabo para profundizar en el análisis de la retención de clientes en los servicios prestados por empresas de seguros, dada la transcendencia de sus implicaciones sobre la rentabilidad e imagen de dichas organizaciones.

Con este objetivo en mente, tras el estudio cualitativo realizado desde la perspectiva de los proveedores de seguros, ahora nos proponemos investigar el abandono desde la perspectiva de los clientes finales.

Concretamente, centrados en el abandono real en un contexto de incidente crítico en el sector de los seguros, se pretende:

- Analizar los detonantes del incidente;
- Identificar las causas del abandono asociadas al incidente crítico;
- Analizar el proceso de abandono;
- Comparar los motivos del abandono planteados por los directivos y mediadores con los sugeridos por los clientes finales;
- Describir los efectos del abandono.

Se busca, de esta forma, completar la información previamente obtenida y contribuir con nuevas aportaciones a la literatura existente sobre el tema objeto de estudio. Igualmente, se trata de evidenciar y clarificar las posibles diferencias existentes entre el punto de vista de la oferta y de la demanda, por su interés académico (no se han encontrado trabajos que integren las dos perspectivas) y, sobre todo, por sus implicaciones para la gestión empresarial.

Una vez expresados los objetivos principales del estudio, pasamos a continuación a describir el ámbito en el que se ha realizado y los diferentes apartados del trabajo.

En la caracterización de la industria aseguradora se ha verificado que, habitualmente, los incidentes relativos a accidentes son considerados como un

factor crítico en sí mismo y como tal se especifica en la tipificación de las reclamaciones.

En la revisión teórica, en el único trabajo encontrado para la misma industria y sobre la intención de cambio de proveedor, se ha constatado también que los incidentes por accidentes son un determinante del abandono, es decir, son incidentes críticos, considerados de un modo global y equiparados a otros factores causantes del abandono, como por ejemplo el precio (Antón et al., 2007a).

Por otro lado, en el estudio cualitativo efectuado en el ámbito de los gestores, los directivos entrevistados han afirmado que uno de los principales motivos de rescisión contractual es la gestión de accidentes, sin hacer referencia a sus posibles componentes.

Por todo ello se ha optado por centrar la investigación en el estudio del abandono en el contexto de incidentes críticos asociados exclusivamente a accidentes. Así, en el trabajo se analizan en primer lugar los antecedentes del abandono en un contexto de incidente crítico con información complementaria sobre sus detonantes y repercusiones. La información que se obtiene es sumamente importante, dado que los errores durante la prestación del servicio y gestión del accidente son, en general, controlables por las empresas.

En este ámbito concreto, el trabajo se fundamenta en la revisión bibliográfica presentada en las partes I y II. Además, ante la ausencia de artículos científicos sobre la materia objeto de análisis, se ha cubierto esta laguna recurriendo a la literatura publicada en áreas afines para proponer el modelo teórico.

Con el objetivo de contrastar el modelo propuesto y verificar la existencia de las relaciones planteadas entre las diversas variables del estudio se ha diseñado un estudio empírico de naturaleza cuantitativa dirigido a clientes finales. En los puntos que siguen, en primer lugar se conceptualizan las variables a estudiar, la forma de medirlas y las relaciones existentes entre las mismas. Después, en el capítulo 5, se detalla la metodología de la investigación y se exponen los resultados obtenidos en la investigación.

4.2. FUNDAMENTACIÓN DE VARIABLES Y RELACIONES

En este punto, además de la variable dependiente, el abandono, desbrozamos las variables independientes más relevantes para nuestro estudio. Así, analizamos la emoción negativa de enfado, la atribución causal, la traición sentida, el precio injusto percibido, la intención de contraataque y el abandono real. Igualmente, ahondamos en las distintas causas del incidente ocurrido durante la prestación del servicio, y que va ligado a un determinado accidente, procurando identificar cuáles fueron sus detonantes. Asimismo, se examinan diversas variables de clasificación de los elementos muestrales.

4.2.1. Variable dependiente

- **Abandono del servicio**

En el Capítulo 2, apoyándonos en la revisión bibliográfica, hemos profundizado teóricamente en el comportamiento de abandono por parte de un cliente, proponiendo una tipología del mismo. De acuerdo con esa clasificación, la modalidad de abandono que vamos a estudiar es la que ocurre por voluntad propia del cliente y da lugar al término de la relación con el proveedor del servicio, el denominado **abandono voluntario y total**. En particular, dado que el trabajo empírico se desarrolla en la industria de los seguros, este abandono corresponde a la rescisión total del contrato del seguro, por voluntad expresa y manifiesta del cliente.

Además, puesto que nos centramos en el abandono desencadenado por incidentes críticos relacionados con la gestión efectuada por la empresa tras un accidente, se analizará la intención de contraatacar al proveedor del servicio, en términos de deseo de castigar a la empresa por los problemas originados. Es decir, se contempla y se examina la posibilidad de que el cliente pueda iniciar acciones para demostrar su enfado, siendo el abandono una forma de punición.

Esta elección se hace apoyada en la revisión bibliográfica sobre reclamaciones y otras acciones de revancha después de un fallo de servicio o una prestación

deficitaria. En sus trabajos sobre recuperación de clientes, Bonifield y Cole (2007); Grégoire y Fisher (2008) concluyen que los fallos de servicio seguidos de fallos en la recuperación dan origen al enfado y llevan a deseos de venganza. Por analogía, planteamos que el contraataque ocurrirá también en el proceso de abandono.

Además, pueden incluso verificarse acciones a un nivel de comportamiento, no sólo de intención. Según Gelbrich (2010) puede haber comportamientos de reclamaciones negativas y una comunicación boca-oído negativa. De acuerdo con Grégoire, Laufer y Tripp (2010), cuando ocurren fallos de servicio, los clientes para resarcirse de los daños que la empresa le ha causado pueden, entre otras alternativas, generar un boca oído negativo, presentar una reclamación e incluso cambiar de proveedor de servicio, aunque los autores no estudian empíricamente esta posibilidad. Así pues, estos autores distinguen claramente la punición de otras acciones de venganza.

Asimismo Wetzer et al. (2007) demostraron que el boca oído negativo surge, en parte, para vengarse como consecuencia de su enfado. Asimismo, Joireman, Grégoire, Devezzer y Tripp (2013) han comprobado en un estudio experimental que los deseos de castigar a la empresa llevan a comportamientos de represalia, tales como ser desagradable con los representantes de la empresa, molestarles o hacer que la empresa pague por el daño hecho. Sin embargo, no consideran el abandono como una forma de escarmiento.

Dado que no se han encontrado referencias explícitas al abandono ocasionado por la voluntad de contraatacar para castigar a la organización, asumiendo formas más o menos contundentes, en este trabajo proponemos una descripción propia de los tipos de abandono resultantes (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1- Tipos de abandono.

Abandono voluntario punitivo	
Abandono ocurrido por voluntad del cliente y que da lugar al término de la relación con el proveedor del servicio, como una forma de revancha.	
Abandono demostrativo Abandono voluntario y total de la empresa prestadora del servicio para dejar claro el descontento tras el incidente crítico ocurrido.	Abandono vengativo Abandono voluntario y total de la empresa prestadora del servicio para vengarse tras el incidente crítico ocurrido.

Fuente: Elaboración propia.

Se pretende, de un modo innovador, identificar las relaciones entre las variables independientes y este concepto de abandono en sus dos versiones, las cuales corresponden a intenciones de tomar represalias contra la empresa. Para que la muestra del estudio empírico incluyera los tipos de abandono propuestos, en el cuestionario se introdujeron preguntas filtro que garantizaran la distinción entre los mismos.

4.2.2. Variables independientes

- **Detonantes del incidente**

Un incidente crítico negativo es conceptualizado en la literatura como una situación o situaciones que corresponden a una experiencia desagradable, insatisfactoria, difícil o irritante (Gremier, 2004). En el contexto de los servicios, los incidentes ocurren ante la percepción de un desempeño deficitario en la prestación (Keaveney, 1995), pudiendo corresponder a distintos tipos de fallos, conforme se ha descrito en la revisión teórica. En el caso del seguro de automóvil, los incidentes críticos ocurren sobre todo en el momento clave de la gestión de accidentes.

Roos (1999), Antón et al. (2007a, 2007b) evidencian la importancia de los incidentes críticos como un factor desencadenante en sí mismo, sin analizar sus componentes. Ante la ausencia de referencias bibliográficas sobre esta cuestión, en el estudio Delphi presentado en esta tesis se ha indagado sobre los diversos factores asociados a la gestión de siniestros y los posibles detonantes de los incidentes para el caso de los seguros.

De este modo, los ítems considerados más relevantes por los expertos encuestados fueron:

- La dificultad para contactar con la empresa/mediador;
- La dificultad para entregar el parte (muchos documentos, entrega personal, tiempo en la fila, horarios disponibles);
- El tiempo transcurrido entre la entrega y la aceptación del parte (confirmación del inicio del proceso);
- El tiempo excesivo para solucionar el problema;
- El incumplimiento del contrato;
- La falta de amabilidad del personal de la empresa/mediador.

Por lo tanto, con fines exploratorios, se incluyó una pregunta en el cuestionario (cuestión 8) para conocer la opinión de los clientes relativa a estos posibles fallos y compararlos con los mencionados por los expertos.

El objetivo último de este análisis es identificar las variables latentes de los fallos en la prestación, que han desencadenado el incidente crítico.

- **Emoción negativa de enfado y atribución causal**

No se han encontrado estudios específicos sobre el abandono de clientes que incluyan el efecto de la emoción negativa de enfado y de la atribución causal, pero apoyándonos en la fundamentación teórica disponible, consideramos que estas variables son relevantes para nuestro estudio.

El efecto del estado afectivo en las evaluaciones cognitivas y en el comportamiento ha sido ampliamente estudiado en el campo de la psicología (Lazarus, 1974; Berkowitz, 1990; Fridja, 2000) y del comportamiento del consumidor después de un fallo en el servicio. El enfado ocurre cuando un evento dañino, puede ser direccionado a otra persona, institución o a uno mismo.

En relación a las emociones en el consumo, el enfado surge como consecuencia de fallos en el servicio (Gelbrich, 2010), y la frustración que supone no poder atribuir la culpa a una persona u organización en particular, potencia que se busque apoyo a través de reclamaciones para solucionar el

problema, llegando también a generar un boca-oído negativo con esta misma intención. Asimismo, según Kalamas, Laroche y Makdessian (2008), el enfado es la reacción afectiva dominante ante un fallo de servicio. Los autores refieren en su revisión teórica que los clientes enfadados se quedan menos satisfechos, hacen evaluaciones más negativas de los servicios, tienen percepciones más altas de injusticia y atribuyen puntuaciones más negativas a la imagen corporativa. Además, estos clientes presentan una mayor propensión a reclamar y a tomar medidas ante terceras partes.

Igualmente, según Weiner (2000) y Hess, Ganesan y Klein (2003), cuando los clientes consideran que una empresa tiene control sobre un posible incidente y no ha previsto su ocurrencia, los clientes buscan atribuirle la responsabilidad sobre los fallos ocurridos.

Díaz y Ruiz (2002) comprobaron que el enfado en el consumo origina estados de satisfacción negativos (expresión lingüística de los autores) y lleva a los consumidores a reclamar y tener aversión a la recompra. Estos autores también explicitan que cuando la culpa es atribuida a la empresa se observa una repercusión en el enfado relativo al consumo (por atribución causal se entiende el grado percibido por los clientes de la responsabilidad de la empresa en provocar el fallo).

Según Bonifield y Cole (2007), muchas veces los clientes enfadados atribuyen la culpa a la empresa y esto origina enfado y el consiguiente comportamiento de revancha. En este mismo sentido, Grégoire y Fisher (2008) proponen y constatan que la justicia percibida, junto con la calidad de la relación y la percepción de no cumplir los compromisos, conduce a tomar represalias.

Posteriormente, Grégoire et al. (2010) concluyen que los fallos del servicio, seguidos de fallos en la recuperación asociados a la atribución causal a la empresa (el llamado doble fallo) provocan la emoción negativa de enfado, llevando a un deseo de venganza. Esta intención puede tener como consecuencia reclamaciones vengativas, reclamaciones a terceros y boca-oído negativo. Además, afirman que puede incluso llevar a que los clientes elijan otra alternativa de servicio, aunque esta no sea el óptimo deseado, o llevar a

otro tipo de comportamientos para que la empresa perciba el enfado percibido o incluso a comportamientos de venganza. De acuerdo con estos autores, por venganza se entiende provocar daños a la empresa tras la prestación de un servicio considerado inaceptable.

A la luz de lo expuesto, se puede concluir sobre el enfado que se trata de una emoción fuerte que surge ante un fallo de un servicio e implica un impulso de responder y reaccionar. Es de suponer, por lo tanto, que en nuestro estudio, centrado en incidentes críticos, se verifiquen altos niveles de enfado y cabe esperar que existan relaciones estrechas entre el enfado y la atribución causal y el abandono punitivo en sus dos formas, demostrativo y vengativo.

- **Traición sentida**

En el ámbito de los seguros de automóvil, dado que éstos presuponen la protección del bien y de las propias personas, parece lógico pensar que cuando los clientes se sienten traicionados por las empresas, se planteen terminar la relación con el proveedor.

Sin embargo, no se han encontrado estudios publicados que contemplen esta variable, la traición sentida, y su papel en el abandono de los servicios. Para la conceptualización de esta variable nos remitimos pues al estudio de Lee, Pan y Tsai (2013), y a la contribución de Grégoire y Fisher (2008), que analizan la influencia de la traición percibida en otros contextos.

En concreto, Lee et al. (2013) en un estudio sobre servicios de restauración, proponen y contrastan un modelo que tiene como antecedentes de la traición percibida la calidad de la alimentación, la calidad de la atención y la justicia del precio. Y como consecuentes, incluye la intención de castigar a los restaurantes. Este concepto de traición percibida se enmarca en el ámbito de los afectos. Por otro lado, Grégoire y Fisher (2008) consideran la sensación de traición como la creencia de que el prestador o la empresa ha transgredido las normas o las exigencias aceptables para el mantenimiento de la relación con los clientes.

Los autores enfatizan que los clientes traicionados tienen tendencia a buscar restablecer la justicia mediante la revancha. Afirman además que la traición es

una fuerza motivacional y que las situaciones en las que los clientes se sienten traicionados son difíciles de perdonar y olvidar. En concreto, entre otras posibles situaciones capaces de dar lugar a una sensación de traición, incluyen el quebrantamiento de promesas, el abuso de confianza o no corresponder a la confianza depositada (un precio ultrajante, expresión de los autores, puede ser considerado un abuso de confianza).

En definitiva, la traición sentida es una variable con efectos claros en la intención de dar a la empresa su merecido por ese hecho, es decir de tomar la revancha. Se trata de una variable de naturaleza afectiva que puede surgir ante situaciones de injusticia y que presupone implícitamente que la empresa es responsable por la situación desagradable que ha llevado al cliente a sentirse traicionado.

- **Precio injusto**

En la investigación cualitativa de esta tesis (capítulos 2 y 3) se ha concluido que la variable precio es uno de los principales motivos de la fluctuación de los clientes. Además, varios entrevistados afirmaron, contundentemente, que con frecuencia los clientes pasan al canal virtual por el precio y luego vuelven al canal clásico cuando ocurre un accidente. Así, es de suponer que en el momento de la verdad del accidente los clientes hacen juicios sobre el precio pagado frente a la prestación del servicio, ya que hasta entonces, el servicio es sólo una promesa contractual.

Este juicio relativo al precio supone una percepción de los clientes y difiere del precio objetivo. Dodds et al. (1991) y Monroe (2002) distinguen el precio real como una característica externa de un producto, mientras que el precio percibido es la impresión interna que se deriva del proceso de percepción del conjunto de señales recibidas asociadas con el precio. En el caso de un incidente crítico, ante una prestación inadecuada es posible que los clientes perciban que el sacrificio monetario efectuado no se corresponde con lo que han recibido. En otras palabras, se trata de una injusticia. Por lo tanto, es un concepto de precio que difiere del análisis que se hace cuando se comparan precios en el proceso de adquisición.

En este sentido, Lee et al. (2013) utilizan la expresión *Price Fairness*, justicia en el precio. Aunque este término se suele traducir como precio injusto, la denominación utilizada remite al concepto de justicia percibida, en concreto a la justicia distributiva. De hecho, la teoría de la justicia percibida se basa en las apreciaciones del cliente y comporta la justicia distributiva en la cual se incluye el precio y las compensaciones monetarias recibidas por los clientes.

En cuanto al precio y el abandono Keaveney (1995) sugiere que los clientes de forma voluntaria dejan a sus proveedores cuando están insatisfechos con el precio que han pagado. Esta insatisfacción surge si los clientes perciben que el precio es injusto o excesivamente alto. De igual modo, según Homburg, Hoyer y Koschate (2005), cuando los clientes están insatisfechos con el valor que han recibido por el coste monetario, o cuando perciben que el precio es injusto, pueden tener la intención de cambiar de prestador.

El papel del precio injusto es evidenciado en el estudio sobre abandono de Antón et al. (2007a) como un antecedente de la intención de cambio con un efecto más inmediato que la calidad del servicio.

Asimismo, teniendo en cuenta que la justicia percibida es un propulsor de las emociones (Chebat y Slusarczyk, 2005; Grégoire et al, 2010; Joireman et al., 2013) es probable que exista una relación entre el precio injusto y la emoción negativa de enfado en el proceso de abandono, al tratarse de un incidente crítico. Adicionalmente, de acuerdo con Lee et al. (2013), el precio injusto repercute sobre la traición sentida.

Apoyándonos pues en evidencias referidas a procesos próximos al abandono, consideramos que el precio es una variable relevante para nuestro trabajo.

4.2.3. Variables de caracterización

En el diseño del estudio se han incluido otras variables que, aunque no forman parte del proceso de abandono, nos aportan información complementaria de gran interés.

En el estudio cualitativo se comprobó que los motivos de cambio dependen del tipo de seguro, de hecho, la implicación en la compra, está condicionada por el valor del bien protegido y del montante o sacrificio efectuado en el pago, es decir el precio del seguro (prima del seguro). Por lo tanto, una de las variables clave de caracterización de la muestra es el tipo de seguro y de contratación. Igualmente, se han considerado variables relativas al incidente, tales como el tipo de accidente, el tiempo transcurrido desde el incidente hasta el abandono y el número total de experiencias críticas, ya que un incidente puede por sí solo llevar al cambio, pero también puede ocurrir como culmen de diversas experiencias desagradables (Roos y Gustafsson, 2007).

Por lo que se refiere a las características socio-demográficas de los individuos de la muestra, se han tenido en cuenta el género, edad, ocupación, estudios y nivel de ingresos.

4.2.4. Variables complementarias

En el trabajo hemos considerado otras variables con intuito de obtener información de carácter complementario, aunque no constituyen en eje central del presente trabajo su fundamentación se presenta en los párrafos que siguen.

La resolución inadecuada de las reclamaciones, percibida como tal por los clientes, es probable que pese en la decisión de abandonar el servicio. Es lo que en la literatura especializada se denomina doble fallo del servicio (Rio-Lanza et al., 2009). Según Ahn et al. (2006), la indiferencia o la falta de respuesta por parte del proveedor del servicio es lo que aumenta la propensión a la disolución de las relaciones. Asimismo, el trabajo de Malhotra et al. (2008) pone de relieve el efecto de las reclamaciones sobre el abandono. Por ello, hemos considerado relevante determinar la importancia atribuida por los encuestados a la resolución de las reclamaciones y su efecto sobre la decisión de abandono tras un incidente crítico. Con esta finalidad, hemos incluido dos preguntas en el cuestionario (cuestiones 12 y 13).

Siguiendo la *Word of Mouth Marketing Association*, WOMMA (2013) el boca-oído (cuestión 18 del cuestionario) se define como “el acto por el cual los consumidores transmiten información a otros consumidores”. La propia existencia de esta organización evidencia la importancia del boca-oído, que es un referente y un resultado del consumo, como se aprecia, por ejemplo, en el modelo *ServQual* (Parasuraman et al., 1988). Los consumidores pueden transmitir informaciones favorables e incluso recomendar las empresas, lo que se considera boca-oído positivo, o hacer lo contrario, el denominado boca-oído negativo, el cual, según Chevalier y Mayzlin (2006) tiene mayor alcance. Actualmente, la adopción de las nuevas tecnologías informáticas, al potenciar la diseminación de la información a través de las redes sociales, blogs, foros, etc., ha incrementado significativamente las repercusiones que el boca-oído representa. La influencia del boca-oído de los clientes que abandonan sobre el abandono de otros usuarios del servicio, ha sido evidenciada por Asaari y Karia (2000). Es más, en algunos casos, el boca-oído negativo puede ir más allá de la transmisión de la información y corresponder a esfuerzos del cliente para dañar la imagen de la empresa ante sus amigos o conocidos, como una forma de castigo (Grégoire et al., 2010).

También hemos preguntado acerca de la intención de retorno. Varios directivos entrevistados en el estudio cualitativo señalaron que los clientes “se van y vuelven”, es decir que, en algunos casos, tras la experiencia posterior y la evaluación de las alternativas existentes en el mercado, regresan a su proveedor inicial. Asimismo, Rio-Lanza et al. (2009) comprueban que la recuperación de clientes depende de la gravedad del fallo y de la justicia percibida. Por lo tanto, desde una perspectiva descriptiva, creímos interesante analizar si los clientes que abandonaron rechazan o asumen la posibilidad de volver a ser clientes. Este dato es pertinente, por cuanto podrá ser un indicador de las repercusiones del abandono desencadenado por el incidente crítico y además, aporta información para posibles acciones de recuperación.

4.2.5. Resumen de variables del modelo y su definición

Se presenta, a continuación, el cuadro resumen de las variables consideradas más relevantes para nuestro estudio y su definición (cuadro 4.1).

Cuadro 4.1- Variables del modelo del abandono con incidente crítico

VARIABLES	CONCEPTO
Abandono real	Abandono de hecho efectuado por voluntad propia del cliente; variable de nivel comportamental.
Abandono punitivo demostrativo	Abandono por voluntad propia del cliente con intención de contraatacar a la empresa prestadora del servicio ante el daño hecho; corresponde a una motivación y se sitúa al nivel de las intenciones.
Abandono punitivo vengativo	Abandono por voluntad propia del cliente correspondiente a un deseo de venganza por el daño causado por la empresa prestadora del servicio; corresponde a una motivación y se sitúa al nivel de las intenciones.
Emoción negativa de enfado	Emoción Negativa ante la percepción del suceso que originó el incidente crítico; corresponde a una reacción afectiva.
Culpa a terceros	Atribución Causal de la culpa, considera responsables del incidente ocurrido a los demás; variable cognitiva.
Traición sentida	Sentimiento que se tiene por haber sido traicionada la confianza depositada en la empresa; variable afectiva.
Precio injusto percibido	Injusticia percibida en el precio pagado en el momento de la prestación del servicio; variable de carácter cognitivo.
Variables de caracterización	Características socio-demográficas de los encuestados. Tipo de seguro y forma de contratación; características del incidente.

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos que aquí se presentan y las relaciones planteadas en los puntos anteriores constituyen el fundamento del modelo teórico que presentamos en el siguiente epígrafe de esta tesis.

4.3. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO

La Teoría de Apreciación Cognitiva (TAC), frecuentemente utilizada en la literatura de fallos y recuperación en los servicios, fundamenta la secuencia de las variables en nuestra propuesta de modelo (“cognición-emoción–acción”). Planteamos así que, ante la percepción por parte del cliente de una mala prestación de servicio surgirán emociones que condicionen las acciones posteriores.

En un estudio sobre lealtad llevado a cabo en la industria de seguros de automóvil, Taylor (2013) confirma que tanto los aspectos cognitivos, como los afectivos, son importantes para evaluar y tomar decisiones.

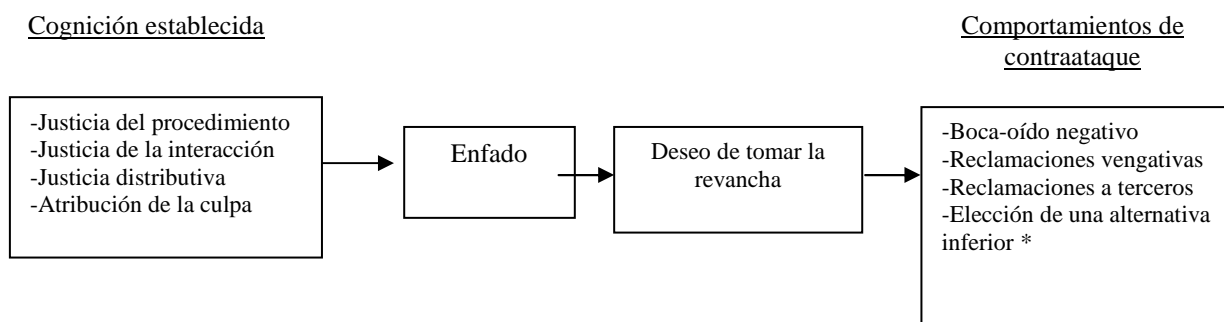
El presente trabajo, al girar en torno a un incidente crítico por errores en la prestación, recoge claras emociones negativas, tal como se detalla en la revisión sobre las variables del punto 4.2. Concretamente, Kalamas et al. (2008), señalan al enfado como la reacción afectiva dominante ante los fallos de servicio.

Además, la influencia de las emociones en los comportamientos de los consumidores es un fenómeno contrastado y aceptado en diferentes contextos de estudio en el ámbito de los servicios por Díaz y Ruiz (2002), Bonifield y Cole (2007), Grégoire y Fisher (2008), Rio-Lanza, Vázquez-Casielles y Díaz-Martín (2009), Gelbrich (2010) y Grégoire et al. (2010).

Adicionalmente, basándonos en Weiner (2000), Hess et al. (2003), Bonifield y Cole (2007) y, sobre todo, en el modelo desarrollado por Grégoire et al. (2010) a cerca del contraataque del cliente, consideramos que la atribución causal influye sobre la emoción negativa de enfado. Ésta, a su vez, va a originar deseos de revancha y comportamientos tales como pasarse a la competencia, Figura 4.1².

² Hay que destacar que el comportamiento de contraataque que se observa en el modelo teórico, posteriormente no es contemplado en el trabajo empírico acometido.

Figura 4.1- Modelo teórico sobre la venganza del cliente .



Fuente: Adaptado y reproducido parcialmente de Grégoire et al. (2010)

Por otro lado, Scheffer y Enew (2005), asociando la justicia percibida con la teoría cognitiva, analizan el efecto de la justicia percibida, encuadrándolo en las cogniciones que conducen a emociones en los momentos de la verdad en el tratamiento de reclamaciones.

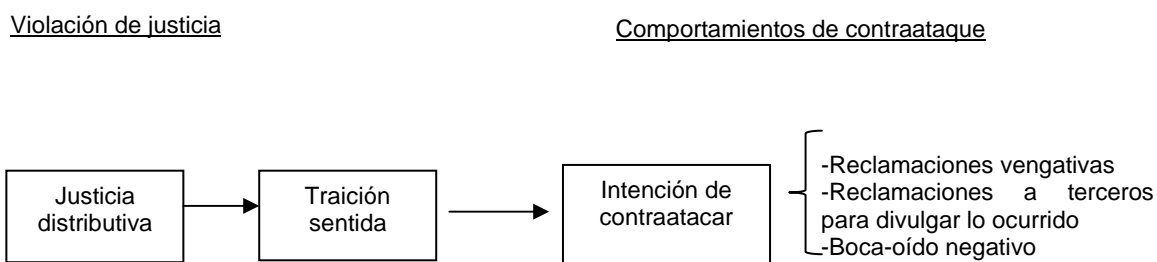
Chebat y Slusarczyk (2005) analizan datos reales sobre la recuperación de servicios y encuentran que las tres dimensiones de la justicia percibida afectan significativamente a las emociones negativas.

Más recientemente Grégoire et al. (2010) corroboran las relaciones observadas en la literatura previa sobre la influencia de la justicia percibida en el enfado.

Dado el interés de la variable de precio injusto en nuestro trabajo, conforme explicamos en el punto 4.2.2, y dado que esta variable forma parte de la justicia distributiva, sostenemos que el precio injusto puede influir sobre el enfado.

La constatación de Grégoire y Fisher (2008) sobre el efecto de esta variable (ver Figura 4.2), nos lleva a plantear que el precio injusto provoca, además, la sensación de traición. Ésta, a su vez, genera comportamientos de revancha sobre la empresa, que se traducen en reclamaciones vengativas, reclamaciones a terceras partes y en boca-oído negativo.

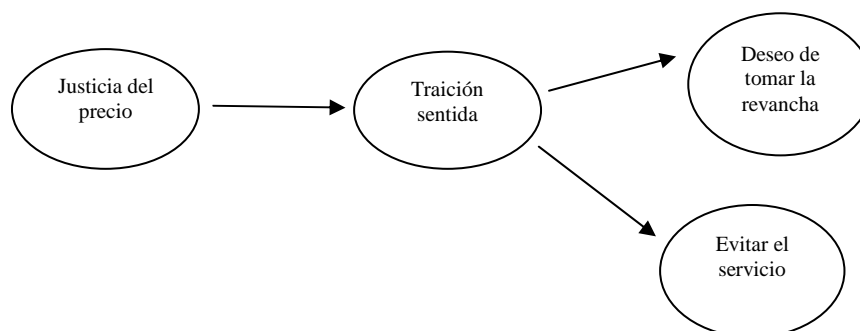
Figura 4.2-. Modelo sobre la justicia percibida, la traición y los comportamientos de revancha



Fuente: Adaptado y reproducido parcialmente de Grégoire y Fisher (2008)

El análisis de Lee et al. (2013), en la industria de restauración, incluye el precio injusto y la traición sentida y sus efectos, Figura 4.3.

Figura 4.3- Modelo sobre la traición sentida y sus efectos

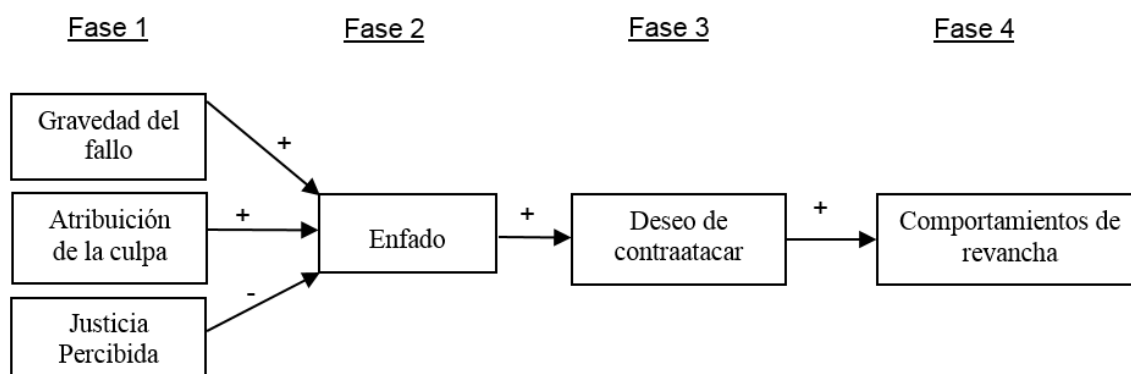


Fuente: Adaptado y reproducido parcialmente de Lee et al. (2013)

Así pues, podemos concluir que las variables de carácter cognitivo originan emociones negativas que a su vez provocan intenciones de revancha y/o comportamientos de castigo.

Además, en nuestra propuesta del proceso de abandono de acuerdo con el modelo de Joireman et al. (2013), Figura 4.4, consideraremos la existencia de cuatro fases.

Figura 4.4- Proceso básico de las respuestas al doble fallo

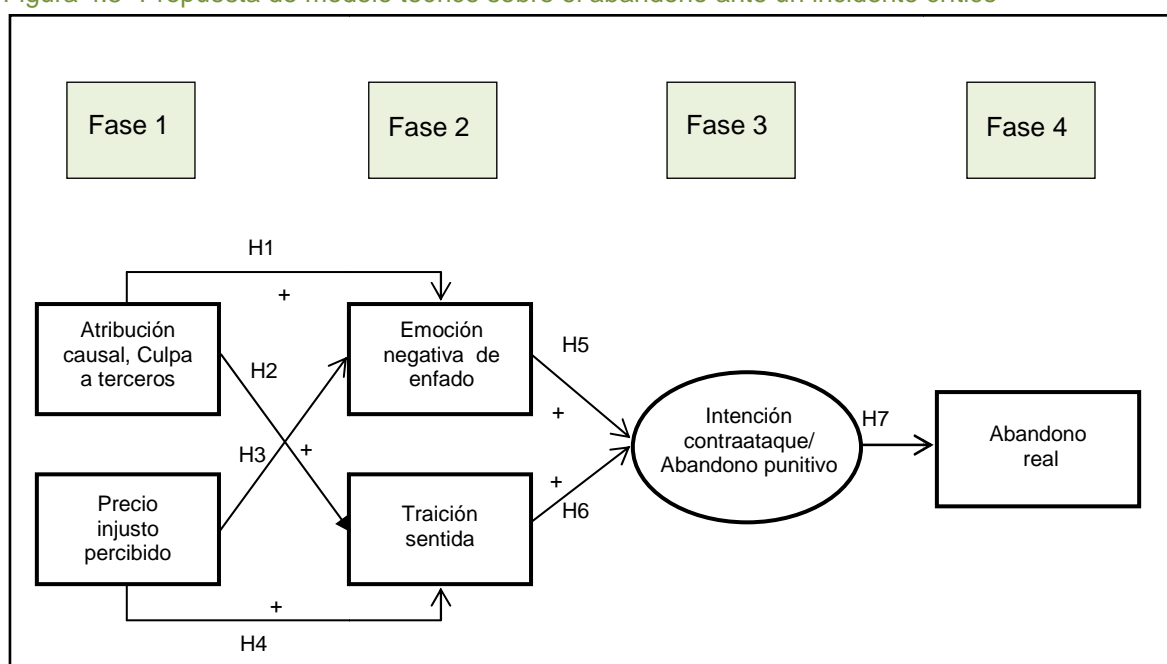


Fuente: Joireman et al.(2013).

A partir de las argumentaciones presentadas en este apartado, en la Figura 4.5 se sintetiza el conjunto de relaciones entre las distintas variables independientes incluidas en nuestro modelo y nuestra variable dependiente, el abandono.

En concreto, proponemos que la atribución causal y el precio injusto son antecedentes de las emociones negativas de enfado y traición sentida. Cada una de estas variables provoca la intención de contraatacar a la empresa mediante el abandono punitivo y ello da lugar a un comportamiento real de abandono del servicio.

Figura 4.5- Propuesta de modelo teórico sobre el abandono ante un incidente crítico



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones que de una forma gráfica se recogen en este modelo teórico y las hipótesis que integra, se detallan en el próximo apartado. Al contraste empírico y sus resultados se dedica el capítulo 5.

4.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Tanto los resultados de la investigación cualitativa presentada en el capítulo 3 de esta tesis, como los obtenidos por Roos (1999) y Antón et al. (2007a, 2007b) ponen de manifiesto que un incidente crítico es un factor desencadenante del abandono, es decir que puede ser por sí solo suficiente para que el cliente se vaya de la empresa.

Sin embargo, no tenemos constancia de que el proceso de abandono y los elementos que intervienen en él, desde que se origina el incidente hasta el hecho real de irse, hayan sido estudiados, contrastados empíricamente y publicados en la literatura científica especializada hasta el momento actual.

El presente trabajo, pretende contribuir a cubrir esta laguna y profundizar en el análisis de un fenómeno complejo, cuyo comportamiento se encuentra condicionado por actitudes, deseos e intenciones, que a su vez dependen de percepciones, cogniciones y afectos.

A continuación pasamos a formular las hipótesis relativas a las relaciones entre las variables del estudio, caracterizadas en el punto 4.2 y cuyos fundamentos fueron presentados sucintamente.

4.4.1. Hipótesis relativas a la atribución causal y al precio injusto

Estudios previos (Bonifield y Cole, 2007; Díaz y Ruiz, 2002; Grégoire et al, 2010) han verificado que la atribución causal a terceros, es decir considerar que la responsabilidad de la ocurrencia de determinados hechos no se debe a uno mismo, provoca enfado. Ese enfado, según Kalamas et al. (2008), constituye la reacción afectiva dominante ante los fallos de servicio. Así pues, apoyándonos en estas investigaciones, consideramos que en el momento de la verdad de la gestión fallida de un accidente, cuanto menor es la responsabilidad que el cliente/asegurado se atribuye a sí mismo, mayor es su enfado.

Dicho de otro modo, cuanto mayor es la responsabilidad que el asegurado atribuye a la compañía mayor es su enfado. Por esta razón, la **hipótesis uno** se formula de la siguiente manera:

H1. La atribución de la culpa a terceros influye directa y positivamente en la emoción negativa de enfado del cliente.

Por otro lado, dado que no es el evento en sí mismo, sino la forma cómo se interpreta, lo que va a condicionar el desarrollo de los procesos y teniendo en cuenta que la traición sentida es una variable afectiva (Lee et al., 2013), consideramos que ésta depende de la percepción de los hechos por parte del usuario del servicio. Aunque no hemos encontrado estudios que corroboren específicamente la relación de la atribución causal (variable cognitiva) y el sentirse traicionado, creemos que este vínculo sigue la misma estructura que el recogido en la hipótesis uno, pues tanto el enfado como la traición sentida son variables afectivas. Cabe esperar pues que cuanto más culpa atribuya el asegurado a la compañía, mayor será su sensación de haber sido traicionado. Por ello, proponemos la **hipótesis dos** como sigue:

H2. La atribución de la culpa a terceros influye directa y positivamente en la traición sentida por el cliente.

Al igual que sucede con la atribución causal, proponemos que el precio injusto percibido también se relaciona con los afectos del usuario del servicio. El precio supone, implícitamente, una promesa de desempeño en la prestación de servicio (Monroe, 2002), por lo que la ocurrencia del incidente o, lo que es lo mismo, un desempeño no adecuado, es posible que genere en los clientes una percepción de injusticia en relación al precio pagado. El precio justo nos remite al concepto de justicia percibida (para mayor detalle ir a 4.2. de esta tesis), la cual ha sido ampliamente estudiada en la literatura sobre fallos y estrategias de recuperación del servicio. En este sentido, Grégoire y Fisher (2008) constatan los efectos de la transgresión de la justicia percibida sobre la traición sentida por el cliente y la intención de castigar a la empresa como un modo de contrarrestar el daño que le han causado.

Por otro lado, Lee et al. (2013) proponen que la relación entre el precio injusto percibido y el deseo de vengarse está mediada por la traición, en los servicios de restauración. Aunque no hay comprobación empírica de esta relación, los autores argumentan que puede deberse al tipo de relaciones que se crean en el servicio de restauración, pero podría verificarse para otros servicios. Dado que nos situamos en otra industria, la de seguros, con características distintas, creemos de interés estudiar esta relación en el caso de incidente crítico.

El precio injusto percibido como un motivo de abandono ha sido empíricamente probado en un trabajo de carácter descriptivo de Keaveney (1995), y más recientemente por Antón et al. (2007a). Si bien hasta el momento no se ha analizado el proceso, basándonos en la Teoría de Apresiasi Cognitiva y en la Teoría de la Justicia Percibida (Schefer y Enew, 2005; Chebat y Slusarczyk, 2005; Grégoire et al., 2010), se asume que el precio es una variable significativa en el análisis del abandono y, por ello, se formulan las **hipótesis tres y cuatro** en los siguientes términos:

H3. El precio injusto percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la emoción negativa de enfado del cliente.

H4. El precio injusto percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la traición sentida por el cliente.

4.4.2. Hipótesis relativas a la intención de abandono

Una vez consideradas las relaciones entre las cogniciones y los afectos, es también importante investigar en el proceso de abandono la relación existente entre las variables afectivas (emoción negativa de enfado y traición sentida) y las intenciones, motivaciones o deseos, previos al comportamiento.

De acuerdo con Bonifield y Cole (2007), Grégoire y Fisher (2008), Grégoire et al. (2010) y Gelbrich (2010), la emoción negativa de enfado es una variable mediadora entre los aspectos cognitivos (justicia percibida, calidad de la relación o percepción de no cumplir compromisos) y las intenciones de respuestas negativas, tales como pretender castigar o desear vengarse.

Aunque estas investigaciones se desarrollan en áreas afines, no concretamente en el abandono, por analogía cabe esperar que la emoción negativa de enfado repercuta en la intención del usuario de expresar su desagrado y contraatacar a la empresa. La **hipótesis cinco** se propone de la siguiente manera:

H5. La emoción negativa de enfado influye positivamente sobre la intención de contraataque por parte del cliente.

Las referidas intenciones de respuesta negativa por parte del usuario del servicio (Grégoire et al., 2010; Joireman et al., 2013), pueden traducirse en diversos comportamientos, tales como actitudes violentas, boca-oído negativo, quejas ante asociaciones de consumidores, creación de blogs para difamar a la organización o reclamaciones (no como reparación, pero sí como un modo de molestar a la empresa). Además, Grégoire et al. (2010) afirman que los clientes pueden también elegir otra alternativa de servicio, aunque ésta no sea la mejor.

Grégoire y Fisher (2008) comprueban que la traición sentida tiene un efecto similar a la emoción negativa de enfado en las respuestas negativas. Los autores explicitan que la sensación de traición se produce en contextos de fallo de servicio y que se trata de un factor motivacional clave de la intención de “causar daño” a la empresa. El término de la relación no es contemplado explícitamente en su modelo, pero sí muestra como la intención de “causar daño” se traduce en reclamaciones vengativas o/y boca-oído negativo.

Ampliando este estudio, nos proponemos investigar hasta qué punto la traición sentida puede llevar a que el cliente, como una forma de resarcirse por el daño causado, tenga intención de manifestar su desagrado o castigar la empresa, y eso dé lugar a un abandono punitivo. Este planteamiento nos lleva a expresar la **hipótesis seis** como sigue:

H6. La traición sentida influye positivamente sobre la intención del cliente de contraatacar a la empresa.

4.4.3. Hipótesis relativa al abandono real

De un modo similar al papel que desempeñan las intenciones en el proceso de compra, según las teorías de comportamiento del consumidor, creemos que es posible estudiar la influencia de la intención de abandonar sobre el abandono real. La relación entre el deseo de contraatacar y el hecho de hacer reclamaciones vengativas y generar boca-oído negativo, verificadas por Grégoire y Fisher (2008); Grégoire et al. (2010) y Joireman et al. (2013), nos llevan a suponer que el deseo de contraatacar se puede concretar. De este modo, consideramos pertinente comprobar si la intención de contraatacar (abandono punitivo en la forma de intención) tiene como consecuencia el abandono real, es decir, llega a un nivel comportamental. Se conceptualiza de esta forma la relación entre el deseo de contraatacar y el abandono real con lo cual se formula la **hipótesis siete**:

H7. La intención del cliente de contraatacar influye en el abandono real.

En el capítulo siguiente, se detalla la investigación cuantitativa efectuada para contrastar las hipótesis que aquí se terminan de plantear.

CAPÍTULO 5:

MÉTODO Y RESULTADOS

CAPÍTULO 5

MÉTODO Y RESULTADOS OBTENIDOS

- 5.1 Metodología empírica
- 5.2 Diseño del cuestionario y trabajo de campo
- 5.3 Análisis descriptivo de las variables del modelo
- 5.4 Formulación empírica
- 5.5 Resultados de la investigación
 - 5.5.1 Detonantes del incidente crítico
 - 5.5.2 Contraste del modelo propuesto
- 5.6 Discusión de resultados

5.1. METODOLOGÍA EMPÍRICA

Los objetivos delineados en el apartado 4.1, la fundamentación teórica recogida en el capítulo 2, la investigación cualitativa llevada a cabo al inicio de este trabajo y las aportaciones de los trabajos sintetizados en el capítulo 4, constituyen los pilares fundamentales del modelo teórico y de las hipótesis planteadas en este estudio. A fin de verificar nuestras propuestas, consideramos que la metodología más adecuada es la investigación cuantitativa aplicando la técnica CIT, *Critical Incident Technique*.

Este tipo de investigación, a diferencia de la cualitativa, nos permite identificar y medir la interacción entre las variables con un mayor control en el tratamiento de los datos. Además, aunque la técnica CIT se suele emplear en investigaciones de carácter cualitativo, se puede adaptar o ampliar, tal y como sugiere Gremler (2004).

Nuestro trabajo toma como marco de análisis la industria de seguros, específicamente, los clientes finales que poseen un seguro de automóvil. La determinación del tamaño de la muestra a partir del universo poblacional ha presentado cierta dificultad, al no ser posible determinar con exactitud cuántos individuos componen la población objeto del estudio. Esto es debido a la ausencia de datos estadísticos sobre los usuarios del servicio que abandonaron su compañía como resultado de un incidente crítico. Es más, en el estudio cualitativo, los directivos entrevistados afirmaron no conocer los valores exactos de clientes que se habían encontrado en la mencionada situación y los porcentajes de abandono indicados por los mediadores mostraron una gran divergencia. Adicionalmente, el tema objeto del estudio dificulta la selección de los individuos que componen la muestra a través de técnicas de muestreo probabilístico, por lo que para facilitar la viabilidad del trabajo, sin que perdiera valor científico, se ha optado por el método de muestreo por conveniencia. Se presenta a continuación la ficha técnica del estudio realizado (tabla 5.1).

Tabla 5.1- Ficha técnica del trabajo de campo

Objetivo específico principal	Analizar los antecedentes del abandono real ocurrido en incidentes críticos.
Metodología	Investigación Cuantitativa y CIT
Objeto del análisis	Industria Seguros: seguros de automóvil.
Fundamentación del estudio	Revisión de literatura sobre el abandono. Estudio cualitativo entre proveedores del servicio. Referencias de publicaciones en áreas similares para variables independientes.
Universo	Usuarios del servicio que han abandonado por un incidente crítico. Sin posibilidad de cuantificar.
Ámbito geográfico	Portugal continental.
Procedimiento muestral	Muestra de conveniencia. No se analiza el error muestral. No existen datos sobre el universo.
Dimensión de la muestra	Dimensión 552 encuestas realizadas, válidas 539.
Recogida de datos	Encuesta on-line. Aplicación Cuestionario http://www.qualtrics.com Duración de 16 de marzo al 23 mayo de 2012

Fuente: Elaboración propia.

La recogida de información primaria se ha efectuado mediante una encuesta online, a través de la herramienta Qualtrics, en el período comprendido entre el 16 marzo y el 23 de mayo de 2012, en Portugal Continental. Tras la obtención de los datos, se procedió a tratarlos estadísticamente, utilizando el software SPSS 18.

5.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y TRABAJO DE CAMPO

- **Concepción del cuestionario**

Para recoger la información relativa a las diferentes variables contempladas en el estudio, se diseñó un cuestionario cuyos fundamentos se presentan en la figura 5.2. En el apéndice VIII se presenta la versión del cuestionario completo en su idioma original, portugués y se incluye en el apéndice IX la traducción al castellano para facilitar su comprensión al lector.

El cuestionario se ha organizado en tres grandes bloques: en primer lugar se plantean preguntas filtro y cuestiones relativas al incidente crítico; en el segundo bloque, que constituye el centro de interés del estudio, se integran las preguntas que buscan proporcionar información sobre las variables del modelo de abandono con incidente crítico y se indaga sobre sus posibles consecuencias; el cuestionario finaliza con una serie de preguntas de caracterización del consumidor y del objeto del estudio.

La elaboración de los contenidos de las preguntas del primer bloque se basa en el método CIT.

En cuanto al segundo bloque, los contenidos se sustentan en la revisión teórica del capítulo 2, la conceptualización de las variables independientes del capítulo anterior y los resultados del estudio cualitativo.

En la tabla 5.2 se presentan, de modo sintético, los principales objetivos y referencias teóricas de las distintas preguntas que integran el cuestionario.

Tabla 5.2- Fundamentación de las cuestiones

P	Objetivo	Referencias
1 y 2	Preguntas filtro. Obtener una muestra de clientes con seguro que lo hubiesen cancelado.	Diseño del estudio.
3	Tiempo transcurrido. Saber cuánto tiempo había transcurrido desde la cancelación hasta la encuesta.	Keaveney (1995); Asaari y Karia (2000); Coulter y Ligas (2000); Colgate y Hegde (2001); Ranaweera Técnica CIT
4	Existencia de incidente crítico. Filtrar los clientes que habían tenido incidente crítico y habían abandonado.	Diseño del estudio; Técnica CIT.
5	Existencia de incidente crítico. Filtrar los clientes que habían tenido incidente crítico y que no abandonaron.	Diseño del estudio; Técnica CIT.
6 y 7	Número total de incidentes y clasificación del accidente. Obtener información sobre el número de incidentes ocurridos y el tipo de accidente.	Roos (1999); Asaari y Karia (2000); Coulter y Ligas (2000); Edvardsson y Strandvik (2000); Colgate y Hedge (2001); Roos y Gustafsson (2007); Estudio Delphi.
8	Detonantes del incidente. Pregunta exploratoria para identificar los desencadenantes del incidente.	Keaveney (1995); Gremler (2004); Estudio Cualitativo.
9	Emoción negativa de enfado. Variable independiente del modelo teórico. Identificar el grado de enfado sentido al experimentar el incidente.	Kalamas et al. (2008); Díaz y Ruiz (2002); Bolton et al. (2003); Bonifield y Cole (2007); Grégoire y Fisher (2008); Gelbrich (2010); Grégoire et al. (2010).
10	Atribución causal. Identificar los culpables de lo ocurrido. Variable independiente modelo teórico.	Weiner (2000); Díaz y Ruiz (2002); Maxham y Netemeyer (2002); Makdessian (2004); Bonifield y Cole (2007); Grégoire y Fisher (2008); Grégoire et al. (2010).
11 (3)	Traición sentida. Saber sobre el hecho de que el cliente se haya sentido traicionado. Variable independiente del modelo teórico.	Grégoire y Fisher (2008); Lee et al. (2013).
11 (4;5)	Abandono voluntario punitivo. Abandono demostrativo; abandono vengativo. Variable dependiente del modelo teórico.	Grégoire et al. (2010); Estudio Cualitativo.
11 (1;2)	Precio injusto percibido. Variable independiente del modelo teórico relativo a la injusticia en el precio.	Keaveney (1995); Monroe (2002); Chebat y Slusarczyk (2005); Homburg et al. (2005); Antón et al. (2007a); Grégoire et al. (2010); Joireman et al. (2013); Lee et al. (2013).
12 y 13	Reclamaciones y resolución. Obtener información complementaria exploratoria.	Halinen y Tähtinen, 2002; Roos y Gustafsson (2007); Rio-Lanza et al. (2009).
14 y 18	Boca-oído negativo. Obtener Información complementaria sobre consecuencias tras el abandono.	Keaveney (1995); Anderson (1998); Asaari y Karia (2000); Wangenheim, 2005; Chevalier y Mayzlin (2006); Dasgupta et al. (2008).
15	Inmediatez de la decisión. Obtener Información complementaria sobre el tiempo transcurrido entre el incidente y el abandono.	Keaveney (1995); Roos (1999); Lane y Keaveney (2005); Dasgupta et al. (2008).
16 y 17	Preguntas opcionales. Obtener información complementaria de carácter cualitativo sobre el incidente y otros posibles incidentes ocurridos.	Gremler (2004); Técnica CIT.
19	Intención de retorno. Ver si los clientes después del abandono consideran la posibilidad de volver a ser cliente de la misma empresa.	Estudios de mercado de fluctuaciones de clientes; Roos (1999)
20 a 25	Caracterización de la muestra. Variables de clasificación de la muestra: género, edad, ocupación, ingresos, nivel de estudios, tipo de seguro y tipo de canal utilizados.	Roos (1999); Estudio cualitativo.

Fuente: *Elaboración propia*

Respecto al formato de las preguntas, se ha optado por cuestiones cerradas y estructuradas que permitiesen obtener los datos necesarios, existiendo además la posibilidad de completar la información con una opción en abierto. Igualmente, con carácter opcional, se ha adjuntado un apartado para clarificaciones o datos complementarios.

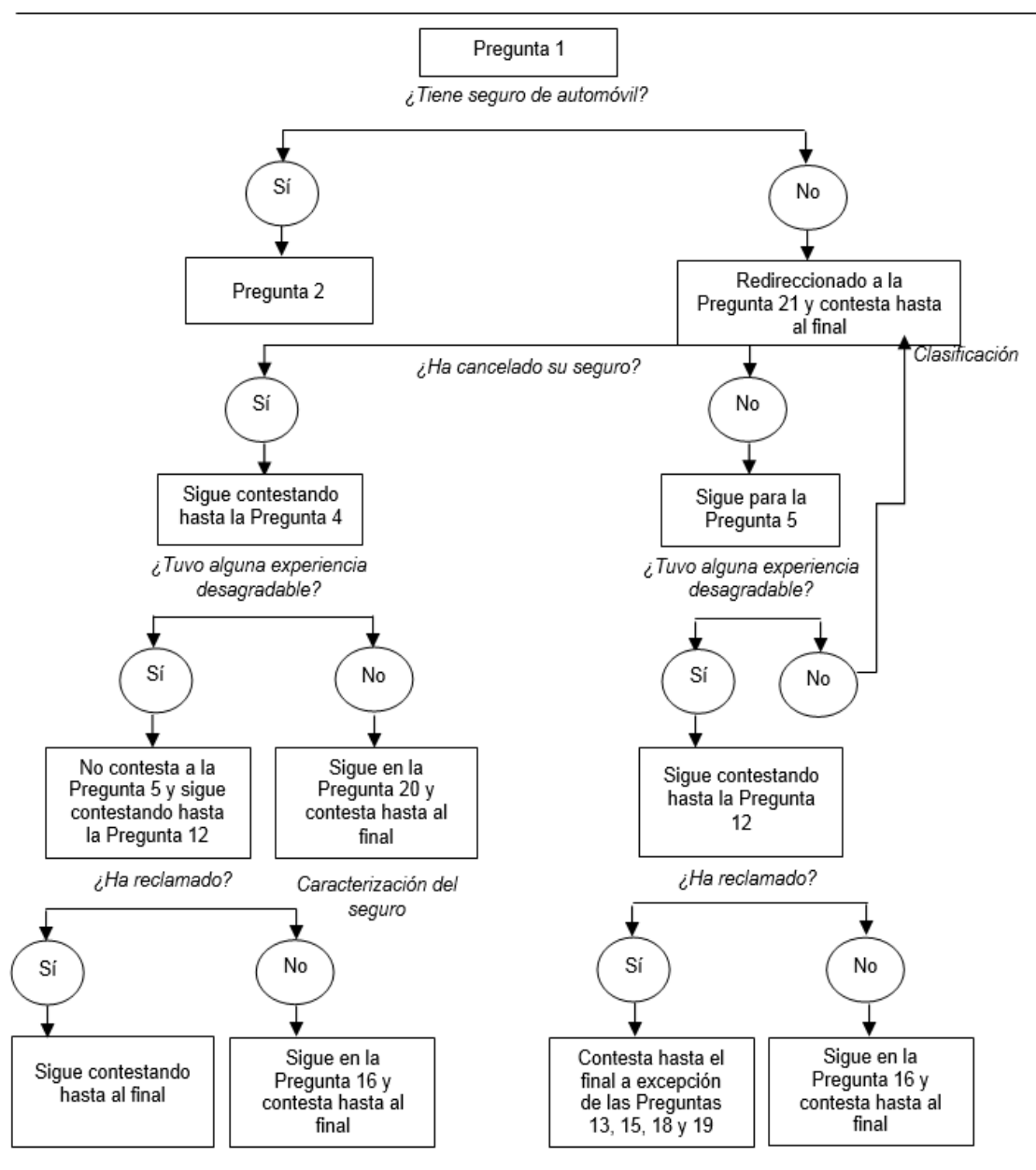
Se procuró que el lenguaje utilizado fuera fácilmente entendible por los encuestados, con expresiones de lenguaje corriente que correspondiesen a los conceptos académicos, iniciando cada pregunta con una explicación clara y concisa. También se buscó que fuese gráficamente amigable y que permitiese una fácil contestación, evitando que fuera perceptible el objetivo último académico pretendido.

Se ha optado por utilizar la misma escala del estudio Delphi, de siete puntos, del 1 a 7, en la que 1 corresponde al nivel más bajo y 7 a la puntuación máxima. Algunas preguntas, como las de tipo filtro, por su propia naturaleza son de carácter dicotómico. .

En el caso de la emoción negativa de enfado, la escala es semántica, basada en la literatura revisada y traducida y adaptada del inglés al portugués. La traducción de la escala ha sido hecha por dos traductores acreditados, además de la propia investigadora. Dado que en el idioma original la diferencia entre los adjetivos de la escala es más perceptible que en el idioma portugués, se ha optado por explicitar el significado de los adjetivos con adverbios (nada, poco, bastante y muy) como se comprueba en el cuestionario traducido y presentado en el apéndice IX. En las preguntas de clasificación se ha utilizado el sistema académico existente en Portugal: hasta al noveno año es enseñanza básica y del décimo al décimo-segundo es enseñanza secundaria.

En cuanto a la secuencia definida para el cuestionario, el sistema informático direccionaba automáticamente a los clientes que habían abandonado y a los que no habían abandonado a las preguntas pertinentes, por lo que no se han incluido instrucciones en las preguntas filtro (“pase a la pregunta...”). En la figura 5.1 se muestra la concepción, en esquema, del orden de las cuestiones conforme a los objetivos pretendidos.

Figura 5.1- Secuencia de las cuestiones direccionadas por el sistema operativo



Fuente: Elaboración propia

Aquellos encuestados que respondieron sí a las preguntas 1 y 2, continuaban contestando por el orden numérico a todas las preguntas hasta la 12 (sobre si habían presentado o no una reclamación) y, después, según la respuesta, o bien seguía la secuencia numérica o era direccionado no contestando a las

respuestas sobre las reclamaciones; en el caso de los clientes que afirmasen no haber cancelado en la pregunta 2, el sistema pasaba directamente a la pregunta 5, para saber si habían tenido un incidente crítico en la empresa en la que se mantuvieron como clientes.

Si la respuesta era afirmativa, seguían contestando a todas las preguntas referentes al incidente crítico, tal y como lo hacían los clientes que habían abandonado, hasta la pregunta 12 (sobre reclamaciones).

En el caso de contestar que no había presentado una reclamación, pasaba a la pregunta 16.

Para los clientes que en la pregunta 5 afirmasen no haber tenido incidente crítico, el sistema los dirigía automáticamente a las preguntas sobre clasificación.

Antes de lanzar el cuestionario, se hicieron distintas pruebas de pre test con individuos de diferente nivel de estudios, edades y profesiones, lo que condujo a leves alteraciones de redacción y ha permitido ratificar su adecuación a los objetivos y destinatarios.

- **Trabajo de campo**

La recogida de información se llevó a cabo mediante una encuesta electrónica que estuvo disponible desde el 16 de marzo al 23 de mayo de 2012, en Portugal Continental.

El cuestionario fue contestado por 552 individuos, de los cuales se consideraron 539 como casos válidos. De estos, 448 afirmaron tener seguro (83%), mientras que 91 (17%) contestaron no tener seguro. Dentro de los 448 encuestados con seguro de coche, 247 (55%) afirmaron haber cancelado su seguro y 201 (45%) indicaron lo opuesto.

En cuanto al hecho de haber tenido por lo menos un incidente crítico, 343 (77%) contestaron que no habían padecido incidente alguno y 105 (33%) afirmaron que sí, y de ellos, 28 individuos (27%) continuaron siendo clientes de la misma empresa y 77 personas (73%) rescindieron su contrato.

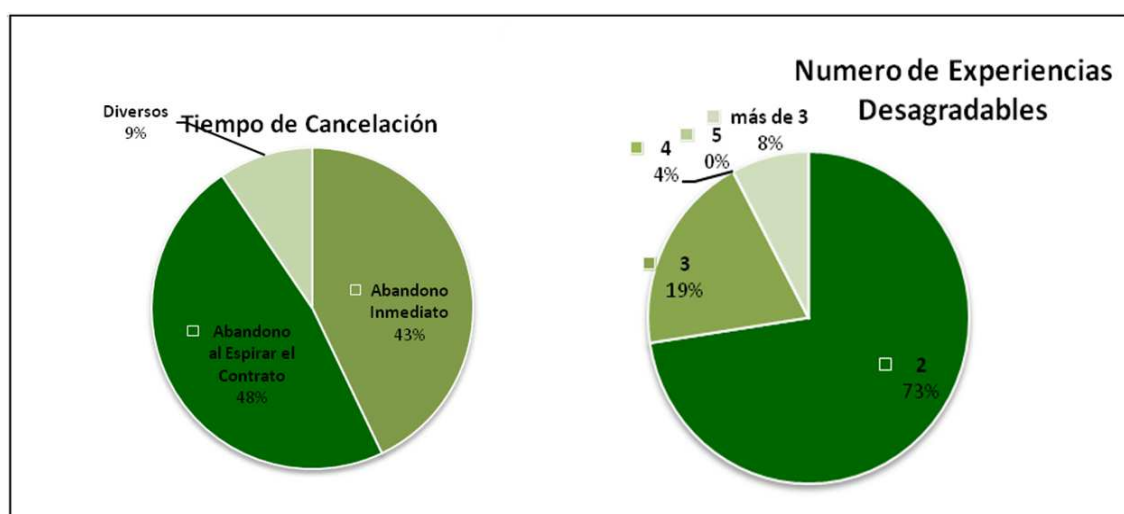
Con respecto al tiempo transcurrido hasta el momento de contestar al cuestionario, la mayoría había cancelado hacía menos de 3 años (62%).

○ Caracterización de la muestra con incidente crítico

El 43% de los encuestados afirmaron haber cancelado su seguro inmediatamente después de producirse el incidente, un 48% esperaron al término del contrato y el restante 9% se refiere a otras situaciones.

El número total de incidentes críticos vividos antes de cancelar asciende a 2 para la mayoría de los individuos (73%), repartiéndose los demás individuos entre 3 (19%) y más de 3 incidentes (8%), figura 5.2.

Figura 5.2- Caracterización de la muestra con incidente



Fuente: Elaboración propia.

○ Características socio-demográficas de los encuestados

La muestra está formada por un número porcentualmente superior de hombres (un total de 56% de hombres y 44% de mujeres).

La mayor parte de los encuestados tienen una edad comprendida entre los 25 y 55 años (un 26% se sitúan en el escalón de 25 a 35 años, un 27% se sitúan en el escalón de 36 a 45 años y un 20% en el escalón de 45 a 55 años).

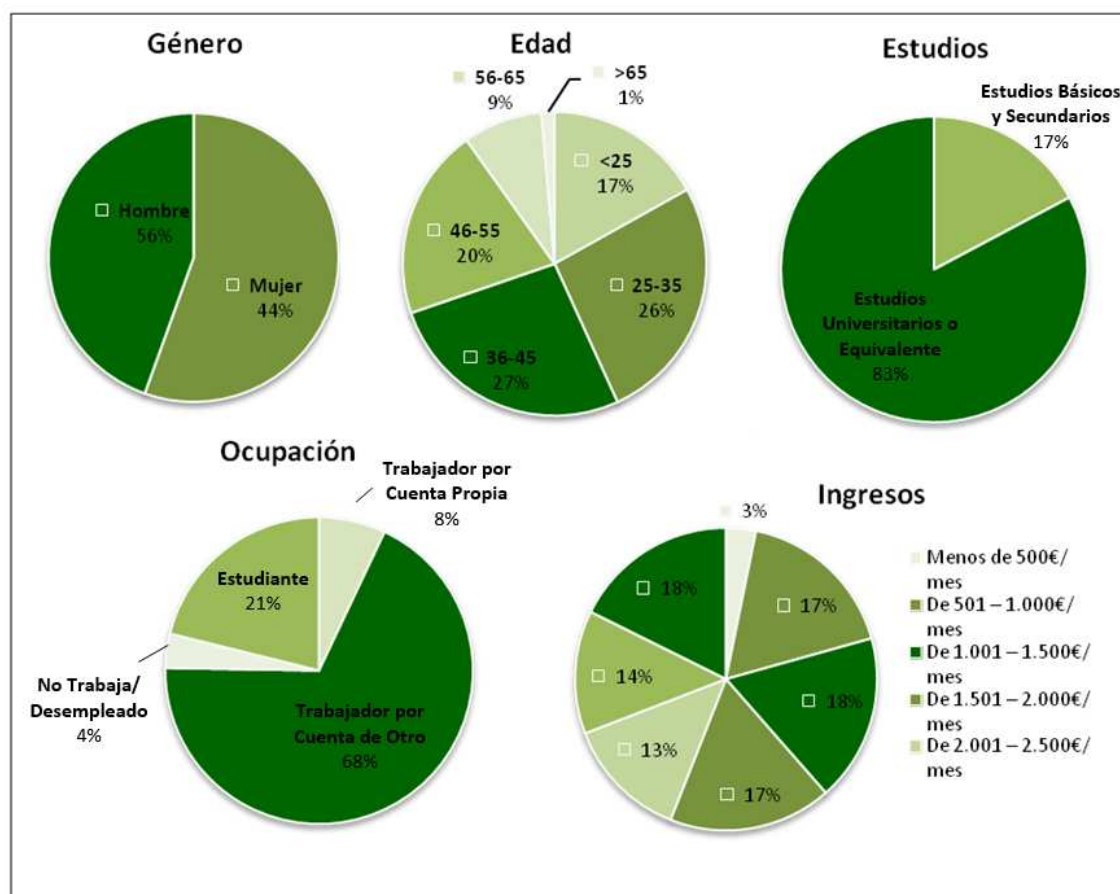
Se observa una proporción baja en el grupo de los menores de 25 (17%), y menor aún en el tramo de 56 a 65 años (9%) y en el grupo de los mayores de 65 (1%), figura 5.3.

Los trabajadores por cuenta ajena representan un 68% de la muestra, con un número porcentual muy reducido en los otros tipos de ocupación.

Sólo un 3% de la muestra declara tener un nivel de ingresos netos mensuales menor o igual a 500 euros (3%) y los demás tramos de ingresos presentan porcentajes similares: de 500€ a 1000€ (17%), de 1001€ a 1500€ (18%), de 1501€ a 2000€ (17%), de 2001€ a 2500€ (13%), de 2501€ a 3000€ (14%) y a más de 3000€ (18%), figura 5.3.

Más del 80% de los encuestados (83%) tienen estudios universitarios o equivalentes, figura 5.3.

Figura 5.3- Caracterización socio-demográfica



Fuente: Elaboración propia.

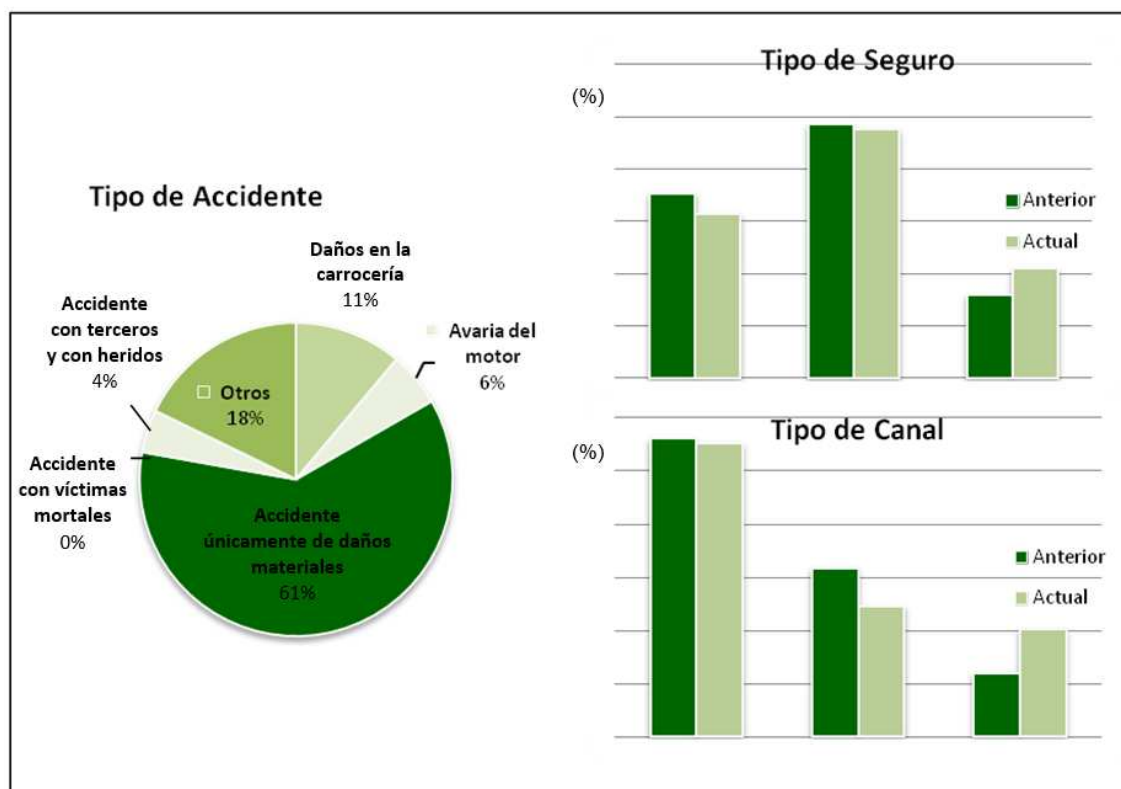
- **Caracterización de la muestra relativa al seguro y al accidente**

Considerando el tipo de seguro y el tipo de canal antes de rescindir el contrato, se ha observado que casi para la mitad de la muestra era obligatorio (49%) y el resto se repartía en daños propios (35%) y mixto (16%). El canal era mayoritariamente clásico (mediador 56% y empresa 32%), frente a un 12% del canal virtual (12%), figura 5.5.

Después de la cancelación, el tipo de seguro contratado presenta una distribución muy similar a la anterior: obligatorio (48%), daños propios (31%) y mixto (21%); el tipo de canal se mantiene similar para el mediador (55%), disminuye para la empresa (25%) y aumenta para el canal virtual (20%), figura 5.4.

En lo que concierne a la tipología de accidente ocurrido, la mayor parte (61%) corresponde a daños materiales, no existiendo casos de accidentes con víctimas mortales, y los demás atañen a daños en la carrocería (11%), accidentes con terceros y con heridos (4%), avería del motor (6%) y otras situaciones (18%), figura 5.4.

Figura 5.4. Caracterización del seguro y del accidente



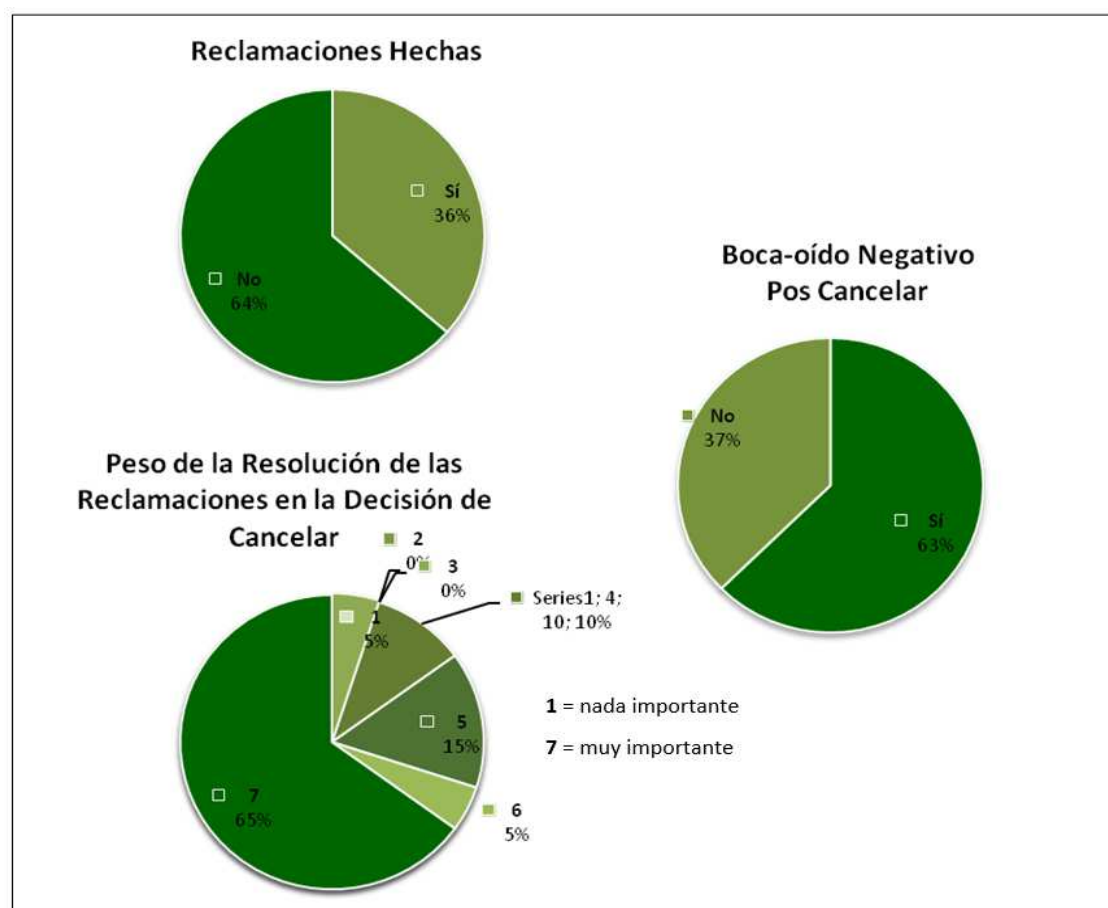
Fuente: Elaboración propia.

- Caracterización relativa a la información complementaria

En el apartado de las reclamaciones y su tratamiento, se ha observado que un 64% de los encuestados no han reclamado. Asimismo, se destaca que, para un 65% de los clientes que sí han reclamado, la resolución de dicha reclamación ha tenido un peso muy importante (7 en la escala empleada del 1 a 7) en su decisión de cancelar su seguro.

Posteriormente a la cancelación del seguro, el número de clientes que transmitió información sobre su descontento o malestar con la situación vivida, boca-oído negativo, ha sido casi el doble de los que no lo hicieron. Estos datos se evidencian en la figura 5.5.

Figura 5.5-. Información complementaria de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

- **Valoración general de la muestra y del instrumento de recogida de información**

La aplicación del cuestionario se ha mostrado efectiva para la obtención de la información pretendida. El número de encuestas válidas ha sido adecuado y el tiempo transcurrido desde el incidente corresponde a lo deseable para que los clientes pudiesen recordar su experiencia crítica.

Por otro lado, la clasificación, de la muestra que será tomada en cuenta en la discusión de los resultados, contiene información descriptiva interesante en sí misma.

Los aspectos principales de la muestra obtenida se sintetizan en que la mayoría de los individuos han abandonado cuando han padecido al menos 2 experiencias desagradables, y lo han hecho de un modo muy inmediato; la muestra está compuesta por más hombres que mujeres, aunque la diferencia es muy reducida; la gran mayoría trabaja por cuenta ajena; se reparte de un modo similar entre los niveles de ingresos medio, elevado y muy elevado; los encuestados tienen mayoritariamente estudios universitarios o equivalentes; el incidente crítico fue ocasionado mayormente en el caso de accidente de daños materiales; la repartición es casi equitativa entre los distintos tipos de seguro; la distribución total por tipo de canal y tipo de seguro no muestra diferencias significativas antes y después de la cancelación; el tratamiento de las reclamaciones ha tenido un peso muy importante a la hora de decidir cancelar para los encuestados que reclamaron; siendo que la mayoría no efectuó reclamaciones; de los clientes que abandonaron, la mayoría ha transmitido a los demás información de carácter negativo sobre su experiencia.

En lo que se refiere a la intención de retorno, la casi totalidad de los clientes que abandonaron afirmaron no tener intención de volver.

Adicionalmente, en la tabla 5.3, se comprueba que la muestra es muy similar para los clientes que abandonaron y los que no abandonaron el servicio contratado.

Tabla 5.3- Muestra comparada de los clientes que abandonaron y no abandonaron después de un incidente crítico.

	No abandonaron con incidente		Abandonaron con incidente	
Número de experiencias desagradables	27% 2 experiencias 30% 3 experiencias 0% más de 3 experiencias		73% 2 experiencias 70% 3 experiencias 100% más de 3 experiencias	
Género	56,5% de mujeres y 21,3% de hombres		40,3% de mujeres 78,7% de hombres	
Edad	1,2% <25; 4,9% 26-35; 3,7% 36-45; 14,7% 46-55; 2,4% 56-65; 1,2% >65.		2,4% <25; 12,4% 26-35; 26,0% 36-45; 17,4% 46-55; 12,3% 56-65; 1,2% >65.	
Ocupación	16,7% no trabaja/desempleado; 20% trabajador por cuenta propia; 50% estudiante; 28,4% trabajador por cuenta ajena.		83,7% no trabaja/desempleado; 80% trabajador por cuenta propia; 50% estudiante; 71,6% trabajador por cuenta ajena.	
Nivel de ingresos netos mensuales	50% menos de 500€; 36,4% de 501€ a 1000€; 12,5% de 1001€ a 1500€; 25% de 1501€ a 2000€; 41,7% de 2001€ a 2500€; 23,5% de 2501€ a 3000; 25% más de 3000€.		50% menos de 500€; 63,6% de 501€ a 1000€; 87,5% de 1001€ a 1500€; 75% de 1501€ a 2000€; 58,3% de 2001€ a 2500€; 76,5% de 2501€ a 3000; 75% más de 3000€.	
Estudios terminados	23,5% estudios universitarios o equivalentes; 3,5% estudios básicos o secundarios.		63,5% estudios universitarios o equivalentes; 9,4% estudios básicos o secundarios.	
Tipo de accidente	13% daños en la carrocería; 4,3% avería del motor; 82,6% accidente únicamente de daños materiales; 0% accidente con terceros y con heridos; 0% otros.		10,6% daños en la carrocería; 54,5% accidente únicamente de daños materiales; 6,1% accidente con terceros y con heridos; 22,7% otros.	
Tipo de seguro*	Anterior	Actual	Anterior	Actual
	42,9% daños propios 50% obligatorio 7,1% mixto	40% daños propios 46,7% obligatorio 13,3% mixto	36,5% daños propios 47,3% obligatorio 16,2% mixto	17,7% daños propios 37,1% obligatorio 21,0% mixto
Tipo de canal*	Anterior	Actual	Anterior	Actual
	57,1% clásico/ mediador 28,6% clásico/ empresa 14,3% virtual	50% clásico/ mediador 42,9% clásico/ empresa 7,1% virtual	52,7% clásico/ mediador 41,8% clásico/ empresa 5,5% virtual	52,3% clásico/ mediador 22,7% clásico/ empresa 25% virtual

Nota: Porcentajes calculados en relación al total de clientes con incidente crítico.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO

La descripción crítica de los datos obtenidos sobre las variables independientes del modelo nos aporta información de interés en sí misma, ya que nos permite de un modo simple hacer una primera valoración y, además, es necesaria para mejorar la comprensión del análisis estadístico posterior.

En el apéndice IX se presentan, de forma detallada, las respuestas dadas por los encuestados a las variables incluidas en el modelo. En la tabla 5.4 se sintetizan los valores medios y las dispersiones estandarizadas de las variables más relevantes de este estudio.

La atribución de la responsabilidad de los hechos a terceros, empresa aseguradora o mediador, corresponde a un total de 79,7%. No obstante, se observa que un número nada significativo del 20,3%, se ha culpado a sí mismo.

La gran mayoría de los clientes se sienten enfadados cuando ocurre la experiencia (79,2%); la gran mayoría, además, ha afirmado sentirse traicionado (82%), con un 67,4% “bastante” o “muy” traicionado; la percepción de injusticia relativa al precio presenta niveles medios y altos para la mayoría (65,4%); un número muy alto de los clientes manifestaron su intención de castigar a la empresa,, sin embargo el número de clientes que atribuyen valores altos a la venganza es muy reducido. En contra, para evidenciar el descontentamiento con la experiencia un porcentaje elevado opta por el abandono (75,3%). El resultado obtenido respecto a la forma más contundente de castigar a la empresa (venganza), puede encontrar una explicación en las connotaciones negativas que la actitud de venganza tiene en la cultura Portuguesa, aunque en la fase de pretest del cuestionario no se detectara.

Frente a estos resultados, se puede hacer una primera apreciación. Después de un incidente crítico con el seguro del automóvil la gran mayoría de los clientes portugueses se quedan enfadados, una gran mayoría se siente traicionado, atribuye la culpa a los demás, y un número superior a la mitad de ellos opina que el servicio no hace justicia al sacrificio monetario que

representa (precio). Por último, los clientes portugueses ha manifestado con claridad su intención de castigar a la empresa por el daño padecido, abandonando el servicio que tenían contratado con ella.

Tabla 5.4- Medidas estadísticas de tendencia central

Variables	Medición	Descriptores		Estadísticos		
				Abandonaron c/ IC	No abandonaron c/ IC	Global
Culpa a terceros	Escala cualitativa Grados de 1 a 7	Atribución Causal de la culpa, considerar responsable a los demás del incidente ocurrido, a la empresa o al mediador; variable cognitiva.	M	4,79	4,61	4,72
			DT	1,67	1,69	1,70
Precio injusto percibido	Escala cualitativa Grados de 1 a 7	Injusticia percibida del precio pagado en el momento de la verdad en la prestación del servicio; variable de carácter cognitivo.	M	4,19	3,91	3,94
			DT	1,48	1,46	1,46
Emoción negativa de enfado	Escala semántica Grados de 1 a 5	Emoción Negativa Enfado, ante la percepción del evento que originó el incidente crítico; corresponde a una reacción afectiva.	M	4,11	2,09	3,56
			DT	0,686	0,793	1,155
Traición sentida	Escala cualitativa Grados de 1 a 7	Considerarse traicionado en la confianza depositada en la empresa ante la prestación de la misma.	M	5,93	2,43	4,98
			DT	1,662	1,121	2,190
Abandono punitivo demostrativo	Escala cualitativa Grados de 1 a 7	Abandono por voluntad propia del cliente con intención de tomar la revancha la empresa prestadora del servicio ante el daño hecho; corresponde a una motivación y se sitúa al nivel de las intenciones.	M	6,67	2,39	5,50
			DT	0,724	1,530	2,165
Abandono punitivo vengativo	Escala cualitativa Grados de 1 a 7	Abandono por voluntad propia del cliente correspondiente a una venganza por el daño hecho por la empresa prestadora del servicio; corresponde a una motivación y se sitúa al nivel de las intenciones.	M	4,54	1,83	3,80
			DT	2,070	2,125	2,404

Fuente: Elaboración propia.

Comparando las medidas presentadas en la tabla 5.4, se observa que después de un incidente crítico, los clientes que abandonan otorgan valores considerablemente (significativamente) superiores a todas las variables independientes, frente a los que no abandonan.

En concreto, en las variables afectivas, emoción negativa de enfado y traición sentida, se observa un valor promedio del doble y más del doble entre los clientes que abandonaron. No cabe duda que los clientes que abandonaron se

encontraban bastante más enfadados y se sentían más traicionados en su confianza que los que no lo hicieron.

La intención de contraatacar, mediante el abandono punitivo demostrativo, presenta una media muy alta para los que abandonaron, cerca de la puntuación máxima, siendo aproximadamente el triple de la media mostrada por los que no abandonaron.

En cuanto al deseo de venganza, tal como referimos anteriormente, el número de respuestas fue significativamente reducido y aunque se observan diferencias entre los clientes que abandonaron y los que no, éstas son de menor magnitud.

Estos datos refuerzan el interés del estudio empírico realizado en esta tesis y el de la estimación del modelo teórico propuesto sobre el proceso de abandono.

La estimación empírica del modelo sobre el abandono punitivo demostrativo se realiza mediante análisis discriminante que se sostiene sobre estos resultados previos.

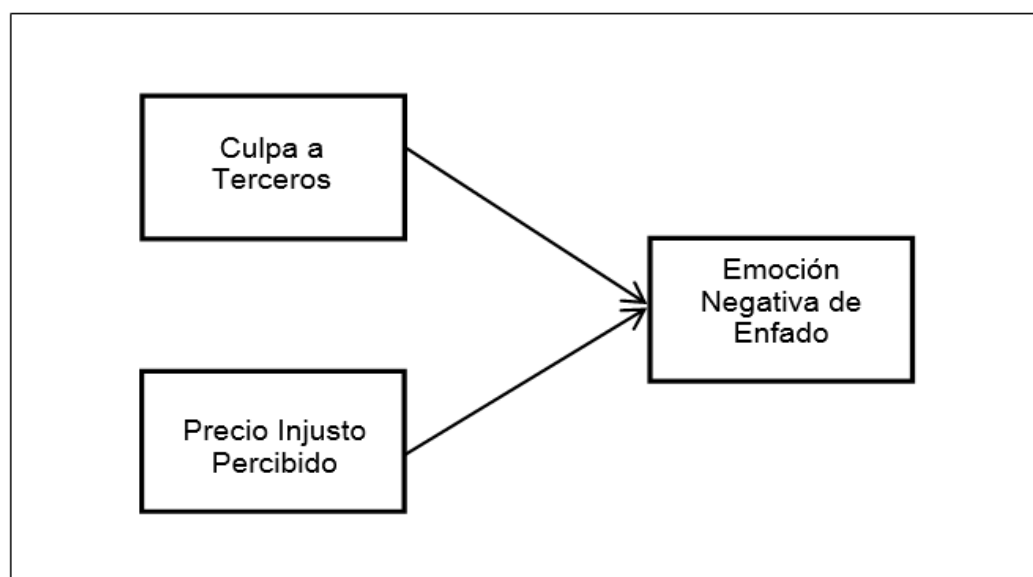
5.4. FORMULACIÓN EMPÍRICA

Se presentan en este apartado las técnicas estadísticas elegidas para contrastar el modelo propuesto, y profundizar en las causas subyacentes a los detonantes del incidente crítico ocurrido.

Nuestro modelo teórico está bien fundamentado en aportaciones significativas desarrolladas en áreas afines. Sin embargo, no se encuentra ningún modelo global previo al de nuestra propuesta en el campo de los seguros., Por ello, la estimación del proceso de abandono con incidente crítico aplicado al sector del seguro del automóvil se ha construido desde el origen.

En esta tesis se ha optado por construir la modelización del proceso completo mediante varios sub-modelos que comportan relaciones de antecedente-consecuente, entre las diferentes variables relativas a los conceptos del proceso de abandono con incidente crítico. Se presentan en las figuras 5.6 y 5.7 los sub-modelos que recogen el efecto de las dimensiones cognitivas sobre las dos principales variables de afecto incluidas en el modelo teórico, la emoción negativa de enfado y la traición sentida.

Figura 5.6- Proceso de abandono con incidente crítico.

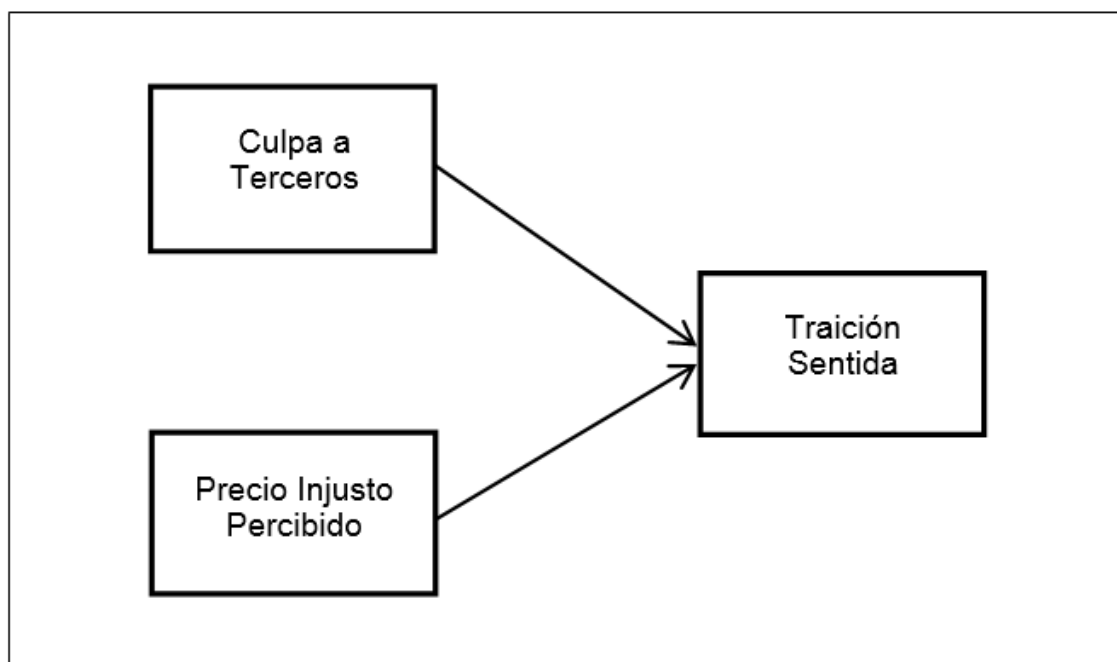


Variables Independientes: Culpa a terceros y precio injusto percibido;

Variable Dependiente: Emoción negativa de enfado.

Fuente: *Elaboración propia.*

Figura 5.7- Proceso de abandono con incidente crítico.



Variables Independientes: Culpa a terceros y precio injusto percibido;
Variable Dependiente: Traición sentida.

Fuente: *Elaboración propia.*

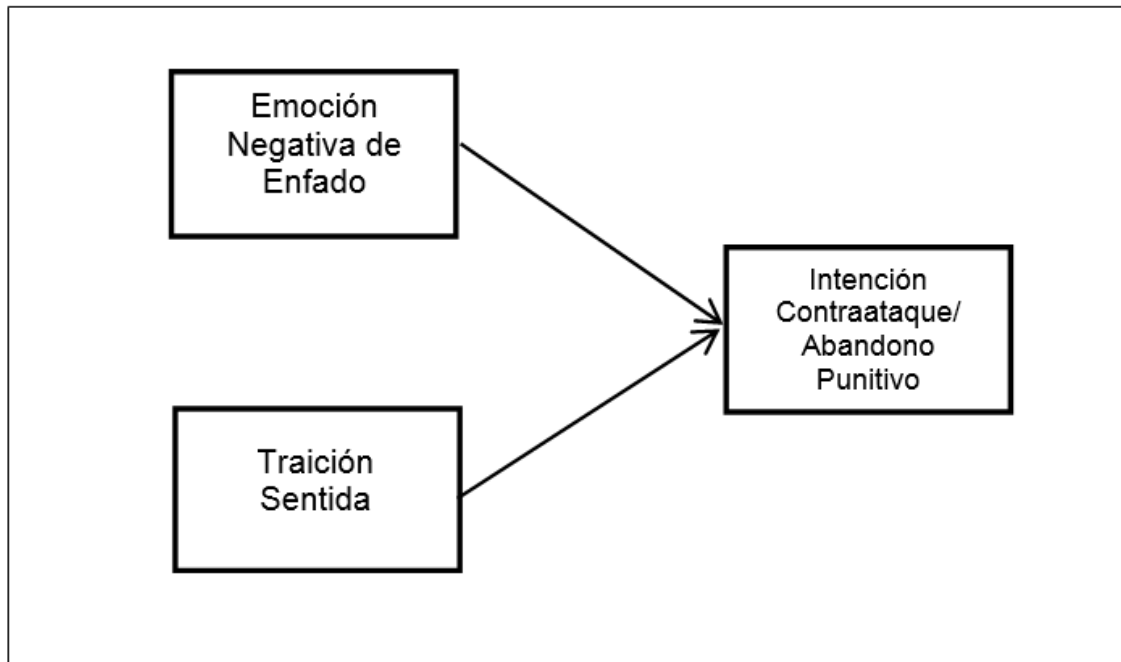
En el sub-modelo 1 (figura 5.6) se pretende predecir el efecto de las variables independientes, culpa a terceros y precio injusto sobre la emoción negativa enfado. En el sub-modelo 2 (figura 5.7) se pretende apreciar los efectos de las mismas variables referentes a las percepciones, culpa a terceros y precio injusto percibido, sobre la variable de carácter afectivo traición sentida.

Para contrastar los referidos sub-modelos, dado que se trata de predecir en ambos, el efecto de las variables independientes sobre una variable dependiente, se ha optado por un análisis estadístico de regresión múltiple. Este tipo de análisis nos permite identificar el grado explicativo de las variables independientes en la dependiente y además, mediante la comparación de los valores de los coeficientes estandarizados resultantes, deducir el poder explicativo de cada una de los antecedentes cognitivos. Asimismo, se ha optado por el procedimiento *stepwise* (paso a paso), para limitar o evitar los problemas de multicolinealidad.

En los dos sub-modelos siguientes se pretende analizar el efecto de las variables de afecto sobre las intenciones de conducta y el de las intenciones sobre el comportamiento final de abandono o no abandono.

En el caso del sub-modelo 3 (figura 5.8), se ha optado por el mismo tipo de análisis estadístico, ya que igualmente se persiguen objetivos de carácter explicativo entre las variables, que se detallan en la figura, y las relaciones entre ellas son de la misma naturaleza.

Figura 5.8- Proceso de abandono con incidente crítico.

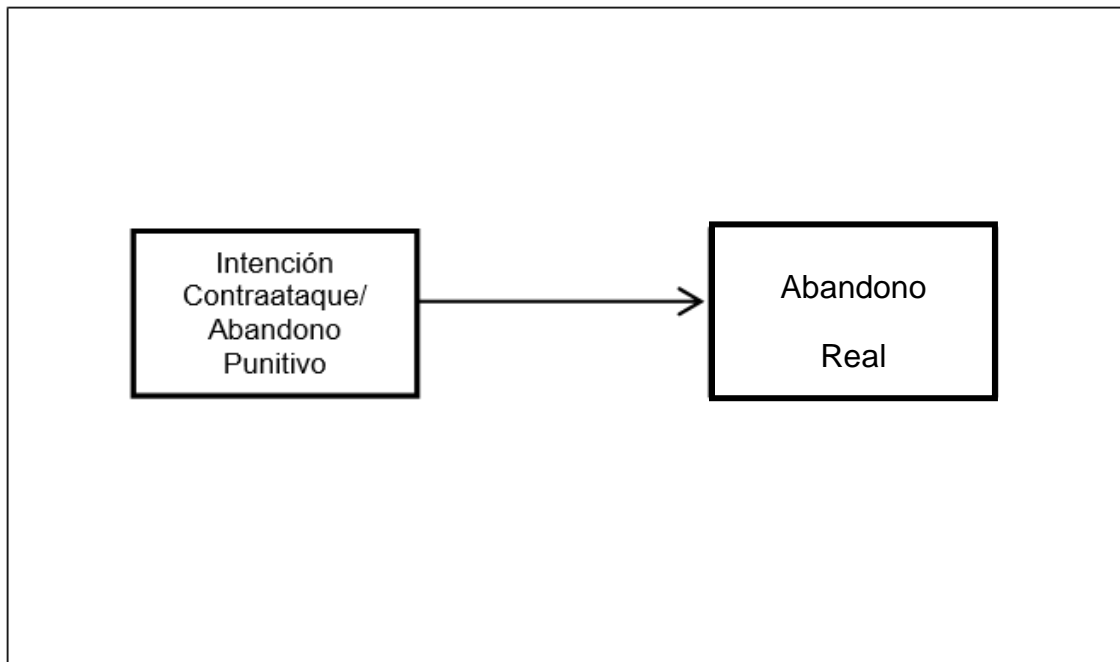


Variables Independientes: Emoción negativa de enfado y traición sentida;
Variable Dependiente: Intención de abandono punitivo.

Fuente: *Elaboración propia.*

Cuanto al sub-modelo 4 (figura 5.9), se pretende distinguir el comportamiento de los clientes después del incidente, entre los que, realmente, abandonan y los que no lo hacen. Con la variable dependiente categórica, abandono real, sí/no, y las variables independientes métricas, hemos optado por la técnica de análisis multivariante, análisis discriminante. Con ella se pretende encontrar la combinación de las variables independientes que identifiquen mejor las diferencias entre los dos grupos de clientes, los que abandonan y los que no lo hacen tras un incidente crítico.

Figura 5.9. Relación de la intención de contraataque con el abandono real.



Variable Dependiente: Abandono real; variable independiente: Intención contraataque.

Fuente: *Elaboración propia.*

Para identificar las variables que desencadenan el incidente crítico se ha optado por el análisis factorial. Esta decisión se toma para encontrar las variables latentes que subyacen en los distintos ítems que fueron sugeridos por los expertos y que integran el cuestionario dirigido a los clientes.

La aplicación de las técnicas referentes a cada uno de los sub-modelos y la aplicada al estudio de los detonantes del incidente, se incluyen en el apartado 5.5, de este mismo capítulo que se dedica a la presentación de los principales resultados obtenidos con el estudio empírico.

5.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.5.1. Detonantes del incidente crítico

El estudio proporciona información detallada sobre los distintos motivos que ocasionan un incidente crítico. Para obtener una imagen sintética y fiel del fenómeno de los incidentes críticos se ha llevado a cabo un análisis de componentes principales³ que permite identificar las grandes dimensiones o ejes en las que se agrupan.

- **Idoneidad de los datos para la aplicación del análisis de componentes principales**

El examen de la matriz de correlaciones permitió comprobar que los atributos de la variable de partida estaban correlacionados entre sí.

Asimismo, el valor del *test de esfericidad de Bartlett* es alto y es significativo al nivel de 0,0001, lo que sugiere que existen correlaciones significativas y probablemente altas.

El índice de Kaiser-Meyer-Olkin muestra valores medios y superiores al valor crítico, por lo tanto confirma la adecuación de la muestra para identificar en ella componentes principales, cuadro 5.1.

Cuadro 5.1 - Idoneidad de los datos.

KMO y Prueba de Bartlett	
Test de esfericidad de Bartlett	Chi cuadrado 138,412 significación 0,000
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	0,776

Fuente: *Elaboración propia*

³ En su desarrollo se han seguido los siguientes pasos: análisis de las matrices de correlaciones entre todos los atributos a fin de verificar la adecuación de los datos a la aplicación del análisis factorial, extracción de los factores necesarios para representar los datos originales y rotación con objeto de facilitar su identificación e interpretación.

- **Obtención de Componentes**

Mediante la técnica de *Análisis de Componentes Principales* (ACP) se extrajeron los factores que mejor representan a los datos originales. Se eligieron los componentes cuyo valor propio era alto y su inercia era superior a la unidad. Se extrajeron dos componentes.

Para facilitar la interpretación su interpretación se aplicó el método de *rotación Varimax*, cuyo objetivo es maximizar la correlación de las variables iniciales (ítems) del componente.

En la tabla 5.5 se presenta “matriz de cargas factoriales” que proporciona la relación entre cada componente y los atributos iniciales. Los atributos con mayores cargas factoriales explican y representan mejor el significado de cada componente.

Tabla 5.5 - Matriz de los componentes relativos a los detonantes del incidente crítico.

Componentes Extraídos			
Atributos	Componente 1	Componente 2	
Dificultad para entregar el parte (...)	0,896		
Dificultad de contactar con la empresa/mediador	0,809		
Tiempo transcurrido entre la entrega y la aceptación (...)	0,676		
Falta de atención / amabilidad del personal de la empresa		0,895	
Tiempo excesivo para solucionar el problema		0,799	
Varianza explicada %	41,2 %	36,4 %	Total: 77,6 %

Nota: Método de extracción: ACP; Método de rotación: Normalización *Varimax* con Kaiser.

Fuente: *Elaboración propia*.

La primera componente es compuesta por los ítems: “*Dificultad para entregar el parte (muchos documentos, entrega personal, tiempo en la fila, horarios disponibles)*”, “*Dificultad de contactar con la empresa/mediador*” y “*Tiempo transcurrido entre la entrega y la aceptación (aceptación y confirmación del inicio del proceso)*”. La segunda componente está compuesta por los ítems:

“Falta de atención / amabilidad do personal de la empresa” y “Tiempo excesivo para solucionar el problema”. La primera dimensión explica más del cuarenta por ciento del fenómeno estudiado (41,2%), y la segunda un 36,4%.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante este análisis permite identificar dos variables latentes, que en base a los motivos de los incidentes críticos que participan en mayor proporción en cada factor hemos denominado, respectivamente, accesibilidad, y calidad del proceso (desempeño y atención). En síntesis, dos son las principales causas que explican que se produzca un incidente crítico en el ámbito de los seguros del automóvil, el primero y más relevante la dificultad para poner en marcha el proceso de resolución de un siniestro o problema determinado, y el segundo la calidad del procedimiento establecido por la empresa aseguradora para su resolución, expresado en trato y tiempo.

5.5.2. Contraste del modelo propuesto

En este epígrafe se presentan los resultados obtenidos mediante el contraste del modelo teórico propuesto en el capítulo 4, así como de las respectivas hipótesis que lo integran. El análisis de estos resultados se presenta organizado en función de cada uno de los sub-modelos y de las relaciones que expresan.

- **Relación entre los elementos cognitivos y afectivos**

Los resultados cuantitativos del análisis de regresión para contrastar el sub-modelo 1 (figura 5.6, apartado anterior) que estudia las relaciones entre las variables cognitivas culpa a terceros y precio injusto percibido y la variable afectiva, emoción negativa de enfado se presentan en el cuadro 5.2.

Cuadro 5.2- Resultados de la estimación del sub-modelo 1.

		Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Culpa a Terceros	Regresión	15,329	1	15,329	14,256	0,000
	Residuos	76,342	71	1,075	---	---
	Total	91,671	72	---	---	---
Precio Injusto Percibido	Regresión	23,192	2	11,596	11,853	0,000
	Residuos	68,479	70	0,978	---	---
	Total	91,671	72	---	---	---

Coeficiente de Regresión Lineal Simple

Variables Independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	Coeficiente	Error típico del coeficiente	Coeficiente Beta	Valor t	Significación estadística
Constante	0,227	0,707	---	0,320	0,750
Culpa a terceros	0,389	0,098	0,411	3,983	0,000
Precio injusto percibido	0,226	0,080	0,293	2,835	0,006

 $R^2 = 0,253$; R^2 Ajustado = 0,232; $p \leq 0,05$

Fuente: Elaboración propia.

El ajuste global del modelo es satisfactorio, tanto por el valor de la F-Snedecor, 11,85, significativa al 99% como por la varianza explicada con un R^2 Ajustado del 23,2%.

Por otro lado, el coeficiente estandarizado estimado para la culpa a terceros ($b = 0,411$, $t = 3,983$, $p = 0,000$), confirma la relación positiva y muy significativa entre esta variable y la emoción negativa de enfado, así como su efecto predictivo; por lo tanto, se confirma la **primera hipótesis** planteada:

H1. La atribución de la culpa a terceros influye directa y positivamente en la emoción negativa de enfado del cliente.

En cuanto al variable precio injusto percibido, los valores estimados para su coeficiente estandarizado son significativos y confirman la existencia de una relación positiva y significativa con la emoción negativa de enfado ($b = 0,293$, $t = 2,835$, $p = 0,006$) con lo que se corrobora la **tercera hipótesis**:

H3. El precio injusto percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la emoción negativa de enfado del cliente.

Adicionalmente, los resultados del cuadro 5.2 indican que la variable dependiente emoción negativa de enfado se explica en mayor medida por la atribución de la culpa a terceros que por considerar injusto el precio pagado. Una primera conclusión que se deriva de la estimación de este modelo es que

lo que más enfada al cliente del seguro tras un incidente crítico es considerar que la empresa aseguradora o el mediador ha tenido una conducta o comportamiento que le hace responsable de las consecuencias negativas que el cliente está padeciendo como consecuencia de un fallo o problema con su automóvil.

Los resultados procedentes del estudio del efecto de las variables cognitivas, culpa a terceros y precio injusto percibido sobre la traición sentida, contempladas en el sub-modelo 2 (figura 5.7, apartado anterior), se presentan en el cuadro 5.3.

Cuadro 5.3- Resultados de la estimación del sub-modelo 2.

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Precio injusto percibido	Regresión	25,895	1	25,895	5,810	0,019
	Residual	311,980	70	4,457	---	---
	Total	337,875	71	---	---	---
Culpa a terceros	Regresión	41,103	2	20,552	4,778	0,011
	Residual	296,772	69	4,301	---	---
	Total	337,875	71	---	---	---

Coefficiente de Regresión Lineal Simple

Variables independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	Coeficiente	Error típico del coeficiente	Coeficiente Beta	Valor t	Significación estadística
Constante	0,798	1,484	---	0,538	0,593
Precio injusto percibido	0,413	0,167	0,278	2,465	0,016
Culpa a terceros	0,386	0,205	0,212	1,880	0,064

$R^2 = 0,122$; R^2 Ajustado = 0,096; $p \leq 0,05$

Fuente: Elaboración propia.

La bondad del ajuste global del modelo es aceptable aunque con niveles de significación bajos ya que sólo se explica por las dos variables independientes introducidas aproximadamente el 10% de la varianza total de la traición sentida.

Como se observa, se han encontrado valores del coeficiente estimado del precio injusto percibido ($b = 0,278$, $t = 2,465$, $p = 0,016$) y de la culpa a terceros ($b = 0,212$, $t = 1,880$, $p = 0,064$) que permiten únicamente confirmar de manera significativa una de las hipótesis formuladas.

En concreto, la relación es positiva y significativa entre el precio injusto percibido y la traición sentida, por lo que se queda corroborada la **cuarta hipótesis**:

H4. El precio injusto percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la traición sentida por el cliente.

En cuanto a la culpa a terceros, los resultados indican falta de suficiente significación del efecto positivo sobre la traición sentida ya que el test de la t-Student no alcanza el nivel crítico de $p \leq 0,05$, aunque se aproxima ($p=0,064$); por ello no consideramos corroborada en sentido estricto la **segunda hipótesis**, aunque hay indicios de que en otro contexto o con respecto a otro servicio podría confirmarse con suficiente significación estadística:

H2. La atribución de la culpa a terceros influye directa y positivamente en la traición sentida por el cliente.

- **Relación entre las dimensiones afectivas y la intención de contraataque**

La estimación del sub-modelo 3 (figura 5.8, apartado anterior), referente al efecto de las variables independientes emoción negativa de enfado y traición sentida sobre la variable intención de contraataque/abandono punitivo demostrativo, se muestran en el cuadro 5.4

Cuadro 5.4- Resultados de la estimación del sub-modelo 3

		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
Emoción negativa de enfado	Regresión	244,473	1	244,473	130,162	0,000
	Residual	161,527	86	1,878	---	---
	Total	406,000	87	---	---	---
Traición sentida	Regresión	270,858	2	135,429	85,180	0,000
	Residual	135,142	85	1,590	---	---
	Total	406,000	87	---	---	---

Coefficiente de Regresión Lineal Simple

Variables Independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	Coeficiente	Error típico del coeficiente	Coeficiente Beta	Valor t	Significación estadística
Constante	0,193	0,433	---	0,445	0,657
Emoción negativa de enfado	1,034	0,148	0,566	6,990	0,000
Traición sentida	0,325	0,080	0,330	4,074	0,000

$R^2 = 0,667$; R^2 Ajustado = 0,659 Traición Sentida; $p \leq 0,05$

Fuente: Elaboración propia.

El ajuste global del modelo es altamente significativo con una varianza explicada de la variable intención de abandono del 65,9%, una vez se incorporan ambas variables independientes en el modelo mediante el análisis de regresión *stepwise*(paso a paso)

Los coeficientes estimados para cada una de las variables explicativas constatan por un lado, una relación positiva y muy significativa entre la emoción negativa de enfado y la intención de contraataque/abandono punitivo demostrativo, ($b= 0,566$, $t = 6,990$, $p=0,000$).

Por lo tanto, la intención de contraataque es claramente explicada por la emoción negativa enfado, con lo cual se confirma la **quinta hipótesis**:

H5. La emoción negativa de enfado influye positivamente sobre la intención de contraataque por parte del cliente.

En cuanto a los efectos de la traición sentida, se comprueba igualmente una relación positiva y muy significativa entre dicha variable y la intención de contraataque/abandono punitivo demostrativo ($b=0,330$, $t=4,074$, $p=,000$), quedando así corroborada la **sexta hipótesis**:

H6. La traición sentida influye positivamente sobre la intención del cliente de contraatacar a la empresa.

La comparación de los coeficientes tipificados del enfado y la traición del cuadro 5.4., advierte que aunque las dos variables explican la intención de contraataque/abandono punitivo demostrativo, la emoción negativa de enfado ejerce una influencia de magnitud muy superior a la ejercida por la traición sentida.

- **Relación entre la intención de contraataque y el abandono real**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del contraste del sub-modelo 4 (figura 5.9, apartado anterior), que analiza la relación entre la intención de contraataque/abandono punitivo demostrativo y el abandono real mediante un análisis discriminante.

En la caracterización de la muestra presentada en el capítulo 4, el tamaño de las dos submuestras de clientes con incidente crítico, la formada por los clientes que abandonaron y los que no lo hicieron es muy similar.

La variable dependiente es el abandono real, de naturaleza categórica y la variable de clasificación de naturaleza métrica: la intención de abandono, correspondiente a la forma de contraatacar, abandono punitivo demostrativo. Los resultados preliminares del análisis descriptivo, ya anticipaban diferencias para los clientes con incidente crítico que abandonan y no abandonan, tabla 5.4, en el apartado anterior.

En el cuadro 5.5 se presenta el contraste estadístico de significación de las diferencias existentes en la variable explicativa entre las dos submuestras analizadas.

Cuadro 5.5- Prueba de igualdad de las medias de los grupos para el Sub-Modelo 4.

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Abandono punitivo demostrativo	0,213	302,680	1	82	,000

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los contrastes del cuadro 5.5, confirman que los dos grupos analizados difieren significativamente en la variables de clasificación seleccionada, tal como se constata con los valores del estadístico F y el nivel crítico ($0,000 < 0,05$).

Se observa además que, según el Lambda de Wilks, el valor es bajo y próximo de cero de la variable abandono punitivo demostrativo lo que es un buen indicador de la importancia de esta variable sobre la que se ha formulado la hipótesis siete.

Los resultados obtenidos del análisis de las funciones discriminantes se presentan en el cuadro 5.6.

La Prueba M de Box nos permite concluir que uno de los grupos es más heterogéneo que el otro ($\text{sig. } 0,001 < 0,05$), y rechazar la hipótesis de igualdad de las matrices de varianzas–covarianzas.

La estimación del Lambda de Wilks muestra que los grupos son diferentes, dado que su valor se aproxima de cero (0,173) y sig. 0,000 < 0,05.

Por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis nula de que los grupos comparados tienen promedios iguales en las cuatro variables independientes.

Además el modelo tiene un alto valor predictivo ya que clasifica correctamente el 95,2% del total de los casos analizados, porcentaje que aumenta hasta el 98,4% para el grupo de los que abandonaron.

Los valores del coeficiente estandarizado estimado (0,730) para la función discriminantes canónica, indica que la variable independiente intención de abandono punitivo demostrativo predice correctamente la variable de abandono real.

Por lo tanto, tal como terminamos de exponer, se puede dar por corroborada la hipótesis propuesta en este sub-modelo, **séptima hipótesis:**

H7. La intención del cliente de contraatacar influye en el abandono real.

Cuadro 5.6- Resumen de la función canónica discriminante del sub-modelo 4

Resultados de la prueba

M de Box	31,751
F Aproximado	2,944
gl1	10
gl2	8193,478
sig.	0,001

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-Cuadrado	Gl	Sig.
1	0,173	140,516	4	0,000

Coeficiente estandarizado de la función discriminante canónica

	Función 1
Abandono punitivo demostrativo	0,734

Matriz de estructura

	Función 1
Abandono punitivo demostrativo	0,878

Correlaciones intra-grupo combinadas entre la variable discriminante y la función discriminante canónica tipificada;

Coeficiente no tipificado estandarizado de la función discriminante canónica

	Función 1
Abandono punitivo demostrativo	0,730

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.6 se resumen las siete hipótesis contrastadas, con el tipo de análisis efectuado, el signo de la relación encontrada y la existencia o ausencia de evidencia estadística significativa para su confirmación.

Tabla 5.6 - Validación de las hipótesis de la investigación

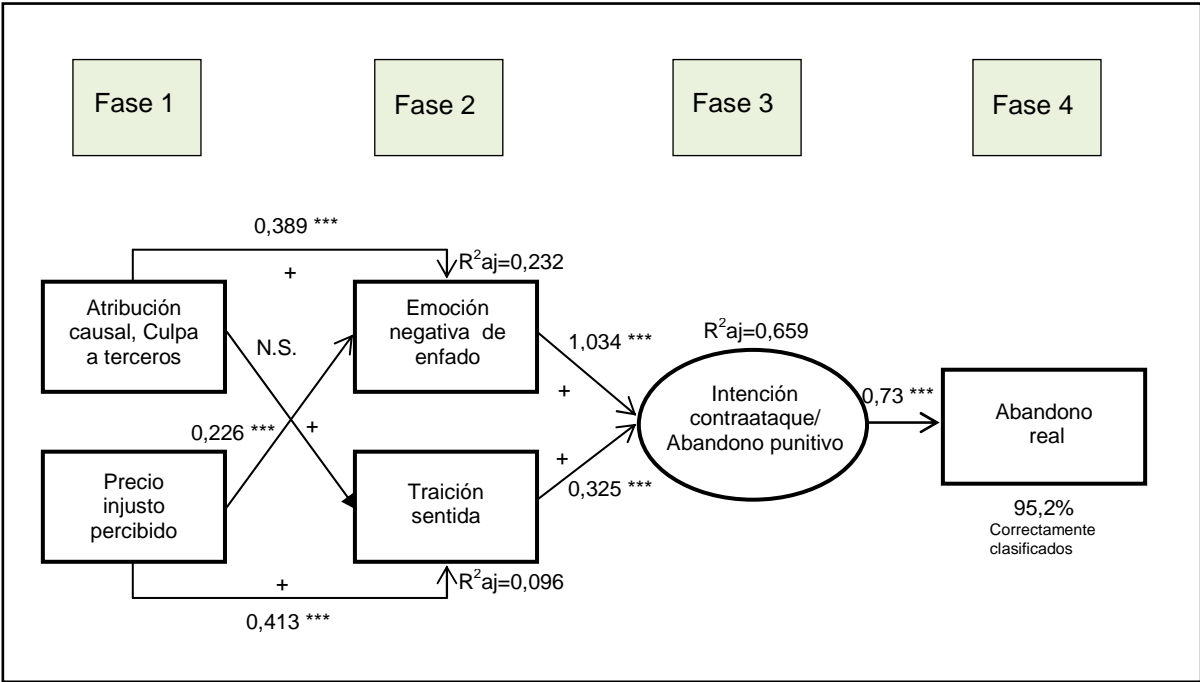
Hipótesis	Señal	Tipo de análisis	Resultado
H1. La atribución de la culpa a terceros influye directa y positivamente en la emoción negativa enfado del cliente.	+	Análisis de Regresión	Corroborada
H2. La atribución de la culpa a terceros influye directa y positivamente en la traición sentida por el cliente.	+	Análisis de Regresión	No Corroborada
H3. El precio injusto percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la emoción negativa enfado del cliente.	+	Análisis de Regresión	Corroborada
H4. El precio injusto percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la traición sentida por el cliente.	+	Análisis de Regresión	Corroborada
H5. La emoción negativa enfado influye positivamente sobre la intención de contraataque por parte del cliente.	+	Análisis de Regresión	Corroborada
H6. La traición sentida influye positivamente sobre la intención del cliente de contraatacar a la empresa.	+	Análisis de Regresión	Corroborada
H7. La intención del cliente de contraatacar influye en el abandono real.	+	Análisis Discriminante	Corroborada

Fuente: Elaboración propia.

El modelo teórico propuesto se ha confirmado mediante el contraste de los cuatro sub-modelos que lo componen. El hecho de que no haya sido confirmada la hipótesis dos, no invalida la existencia de distintas etapas, ya que se verifican las demás relaciones propuestas. Frente a lo expuesto, se puede concluir que en el caso de incidente crítico, la percepción de los clientes de lo ocurrido, Fase 1, despierta reacciones afectivas negativas, Fase 2, que a su vez originan la intención de contraatacar a la empresa, Fase 3, que se concretizan mediante un comportamiento real de abandono, Fase 4. Este proceso se representa en la figura 5.10.

Figura 5.10- Modelo teórico corroborado

Proceso del abandono con incidente crítico



Nivel de significación ** = 95%; *** = 99%; N.S. > 95%

Fuente: Elaboración propia.

5.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el estudio empírico se ha comprobado la validez de la fundamentación teórica de esta tesis sobre el proceso de abandono que se ha soportado en trabajos de investigación previos de áreas similares. Se constata la pertinencia de la aplicabilidad de la Teoría de Apreciación Cognitiva al estudio del proceso de abandono en el que se ha observado un orden secuencial de cogniciones-afectos-comportamientos.

Adicionalmente, se ha podido probar que previamente al comportamiento de abandono después de un incidente crítico, hay una motivación previa que consiste en la intención de castigar la empresa por el daño hecho. Esta evidencia se alinea con la procedente de los trabajos sobre contraataque (Grégoire y Fisher, 2008; Grégoire et al., 2010; Joireman et al., 2013; Lee et al., 2013), pero los amplifica ya que comporta el abandono como punición.

Asimismo, se confirma el papel predominante de los aspectos afectivos en el proceso de abandono, en sintonía con los resultados alcanzados en otros estudios sobre situaciones de fallo o doble fallo (Díaz y Ruiz, 2002).

En relación al precio, variable destacada por los gestores y confirmada como factor antecedente por Antón (2007b), nuestro estudio ha corroborado su pertinencia. En concreto, la percepción de precio injusto ha demostrado ser una importante variable de carácter cognitivo que afecta a la fase inicial del proceso de abandono influyendo de manera significativa en todas las emociones negativas, enfado y sentimiento de traición.

En esta misma fase inicial, se ha comprobado que la atribución de la culpa a la empresa o al mediador repercute significativamente en la emoción negativa de enfado pero no en la traición sentida. Ante la inexistencia de referencias sobre el efecto esperado de la imputación de la culpa a terceros sobre el sentimiento de traición y la proximidad a la significatividad estadística del coeficiente estimado, se propone la conveniencia de seguir estudiando su influencia en este proceso en estudios futuros.

Respecto al estudio de las variables latentes que integran los detonantes del incidente, se ha encontrado que se corresponden a importantes dimensiones de la calidad percibida de los servicios (“accesibilidad” y “cortesía”) conforme el reconocido modelo ServQual (Parasuraman et al., 1988), por lo tanto este hallazgo es sumamente importante.

Algunas otras conclusiones de interés se derivan del análisis descriptivo de la información completa aportada por el cuestionario. En concreto, se destaca que la mayoría de los clientes que abandonaron afirmaron que jamás volverían. Se ha visto que la mayoría de los clientes no reclaman, tal como se ha demostrado en diversos estudios anteriores, pero sin embargo en opinión de los clientes, la resolución de las reclamaciones tiene mucho peso en su decisión de abandonar. Igualmente denotamos en el caso de tener incidentes críticos los que optaron por cancelar su seguro duplican a los que optaron por no cancelarlo.

Adicionalmente, el hecho de que no se observaron diferencias en la exploración hecha, análisis discriminante, para los clientes que abandonaron y no abandonaron relativamente al género de los encuestados, contradice el comportamiento de adquisición (Taylor, 2013) y confirma los resultados obtenidos por Kalamas et al. (2008), siendo de referir que la muestra es compuesta por un número aproximado de hombres y mujeres. Igualmente, se observa que la implicación en la compra, precio pagado por el seguro, el tipo de canal no son factores discriminantes, contrariamente a lo que sugieren los directivos.

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6:

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6:

Conclusiones

- 6.1. Introducción
- 6.2. Conclusiones de la oferta
- 6.3. Conclusiones de la demanda
- 6.4. Implicaciones para la gestión
- 6.5. Limitaciones y futuras líneas de investigación

6.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo se dedica a sintetizar los aspectos más destacados que se han ido desarrollando a lo largo del trabajo de tesis realizado. Se presentan aquí las principales conclusiones extraídas relativas al fenómeno del abandono, desde el lado de la oferta y de la demanda, con base en la revisión teórica y en la apreciación crítica de la investigación cualitativa y del trabajo empírico. Asimismo, se reflexiona sobre las limitaciones y se sugieren posibles líneas futuras de investigación que permitan, con base en el trabajo ya realizado, profundizar en la temática del abandono de clientes en servicios.

6.2. CONCLUSIONES DE LA OFERTA

Previamente a presentar las conclusiones del trabajo de campo, resaltamos los principales soportes encontrados en la revisión de la literatura.

Las estrategias de retención de clientes que se enmarcan en el marketing relacional presuponen una adecuada prestación de los servicios y proximidad con los clientes, además, se complementan con la recuperación de clientes y con una eficaz gestión del *churn* (*abandono*). En el ámbito teórico del marketing de relaciones, el abandono, ha sido poco estudiado, de la misma manera que no ha sido objeto de análisis en el sector de los servicios de seguros. La ausencia de estudios contrasta con las nefastas consecuencias que el fenómeno tiene para la empresa que lo padece.

Ante la constatación de la escasez de trabajos en el marco teórico, se propone una tipología que especifica con más rigor el concepto, dado que se ha encontrado con diversas acepciones y métricas. Se propone así la denominación de abandono voluntario y total, correspondiente a la finalización de una relación contractual o dejar totalmente de utilizar un servicio. Este trabajo se proyecta sobre este tipo de abandono, profundizando en especial en el caso de la existencia de un incidente crítico. Por otro lado, la literatura nos proporciona información sobre la existencia de modelos predictivos, soportados en investigaciones realizadas en el área de informática. Respecto al proceso de cambio, la contribución de los trabajos publicados es más esclarecedora, permitiendo concluir que el abandono se puede dar en un momento concreto o ser la culminación de un proceso continuado. En lo que se refiere a nuestro principal objetivo, los antecedentes del abandono, igualmente se concluye con la aportación de dos trabajos previos, que hay factores que precipitan y factores que predisponen a la cancelación de los servicios. Aunque la literatura previa es una contribución a nuestra investigación, es claramente insuficiente dado que los incidentes críticos son considerados por ellos como un único motivo y no se analiza el abandono como un proceso.

De este modo, ante la necesidad de información más específica y queriendo analizar el abandono desde la perspectiva de la oferta, se lleva a cabo un estudio cualitativo mediante entrevistas en profundidad a directivos del sector portugués de los seguros y se desarrolla un estudio Delphi a mediadores. La apreciación crítica de los principales resultados obtenidos, nos permiten extraer desde el lado de la oferta las siguientes conclusiones:

- En general, los directivos de las empresas tienen un conocimiento poco profundo de los motivos relativos a la pérdida de clientes. Consideran los problemas en la gestión de accidentes como un único factor; apuntan al precio como el principal factor de fluctuación de clientes, pero no lo analizan; y la calidad de la prestación del servicio se considera poco importante. Los mediadores solo identifican algunos de los motivos cuando se le sugieren a ellos directamente.
- Asimismo, se advierte que los directivos apenas tienen contacto con los clientes. Por contra, los mediadores demuestran una mayor proximidad con los mismos por lo que tienen una mejor percepción de lo que origina la cancelación del seguro.
- En los casos de accidente, la prestación de los servicios a los clientes es habitualmente efectuada por empresas subcontratadas que funcionan en un sistema de *outsourcing*, que dificulta la correcta y detallada percepción de los directivos de la prestación del servicio.
- Actualmente, las barreras al cambio de clientes no producen resultados, dado que se han reducido legalmente y las bonificaciones hechas por unas empresas con este objetivo también son ofrecidas por la competencia en el caso de que el cliente desee cambiar.
- Según los directivos, frecuentemente, los mediadores con el objetivo de vender, crean expectativas en los clientes que no se corresponden con la realidad. Tanto los directivos como los mediadores, también se refieren a que la denominación de los seguros origina falsas expectativas en los clientes, como es el caso del “seguro a todo riesgo”. Estos dos factores contribuyen a que los

clientes reclamen y que incluso abandonen una compañía. Hay que tener en cuenta que en el canal clásico de la industria funcionan tanto mediadores en exclusividad como otros que trabajan para diversas empresas, que reciben comisiones e incentivos por sus ventas. Estos últimos, pueden tener interés para que los clientes se cambien de una empresa a otra.

- En general, las empresas llevan a cabo acciones con el propósito de crear relaciones más próximas con los mediadores en una perspectiva de marketing *B2B*, lo que confirma la importancia que tienen estos intermediarios en este sector de servicios. Respecto a la relación directa de la empresa con los clientes, en el canal clásico es apenas existente y en el canal virtual se hace por vía electrónica.
- En el canal virtual el tratamiento de las reclamaciones se hace mediante la existencia de *call centres*. En general en el canal clásico, el primer contacto se hace con el mediador y de una forma verbal, y no es habitual analizar la relación entre las reclamaciones y el abandono.
- Se constata, además, que en las empresas, no hay modelos predictivos u otras técnicas o estudios sobre el abandono. En algunos casos, hay sistemas de alerta cuando el cliente tarda en pagar su suscripción y se solicita el pago del mismo.
- La contratación mediante sistemas virtuales ha incrementado el cambio de los clientes. En la opinión de las mismas empresas virtuales, estas cada vez más, ganan la confianza de los clientes. Según las empresas de los canales clásicos (a través de mediación), los clientes se sienten más seguros en el sistema tradicional. La importancia de la confianza de los clientes se destaca en los tipos de contratación y se aporta como un factor en el proceso de adquisición.
- Todos los directivos han afirmado que el cambio de clientes se acentúa. Asimismo, en el estudio Delphi, las tasas obtenidas sobre el abandono son muy altas.

- En la opinión tanto de directivos como de mediadores, el seguro del automóvil representa un producto de atracción en una industria muy competitiva. Sin embargo, los gestores parecen no tener claro si la cancelación del seguro del automóvil repercute en la cancelación de los demás seguros.
- Los esfuerzos de marketing, en la mayoría de las empresas, se siguen centrando en la atracción de clientes con una dedicación mucho menor en la retención y la recuperación.
- La imagen es muy importante en la opinión de todos los gestores en la fase de adquisición del producto, dado que corresponde a la protección de un riesgo, lo que destaca la relevancia que puede tener el abandono por incidentes y la consecuente boca-oído negativa.

6.3. CONCLUSIONES DE LA DEMANDA

El estudio del abandono desde el lado de la demanda se ha diseñado en base a los objetivos, se aplica a la misma industria objeto de estudio y se realiza mediante una investigación cuantitativa. La escasez de estudios teóricos y empíricos que se encuentran en la literatura previa para fundamentar la investigación sobre el concepto del abandono con incidente crítico, se ha salvado recurriendo a la literatura desarrollada en áreas próximas. Esta revisión desvela la pertinencia de la Teoría de la Apreciación Cognitiva y su estructura secuencial, cogniciones-afectos-comportamientos, en su aplicación al estudio de las consecuencias derivadas de los fallos de servicio. Igualmente nos permite constatar la importancia de la atribución causal y de la emoción negativa de enfado en situaciones de fallos o prestaciones de servicio deficitarias. Adicionalmente, los trabajos teóricos y empíricos revisados sobre la injusticia percibida, sugieren que la variable precio injusto actúa como un posible factor detonante en el proceso de abandono. Igualmente, en la literatura se encuentra un estudio que justifica el papel que desempeña en el proceso de abandono la traición sentida. Por otro lado, la similitud de nuestro modelo con los modelos contrastados sobre los efectos del contraataque en el boca-oído negativo y en las reclamaciones vengativas nos permite considerar la intención de contraatacar en nuestro estudio. Asimismo, y como los modelos no contemplan el abandono como forma de contraataque, aportamos la existencia y denominación de abandono punitivo en el caso de incidente crítico como una forma de contraataque después de padecer un fallo o un servicio defectuoso. De este modo, se ha concebido y propuesto un modelo teórico innovador, basado en las aportaciones referidas que conceptualiza el abandono de hecho con incidente crítico como el final de un proceso iniciado después de haber padecido el cliente un fallo o un servicio defectuoso.

Las principales conclusiones que se obtienen del contraste empírico del modelo y de las respectivas hipótesis que lo componen, así como del trabajo adicional relativo a los detonantes del incidente, se sintetizan en:

- Los incidentes críticos son desencadenados, en la percepción de los clientes, por fallos en la prestación del servicio. Contrariamente a la afirmación de la oferta que los consideraba un factor en sí mismo, estos incidentes corresponden a fallos concretos o a un bajo nivel de la calidad en la prestación del servicio, especialmente a déficit de accesibilidad para la resolución de problemas y de baja calidad durante el proceso de resolución.
- El comportamiento de abandono con incidente crítico corresponde a un proceso complejo. Este proceso se desarrolla mediante una secuencia de interacciones negativas en el cual las variables cognitivas repercuten en las variables afectivas que a su vez despiertan la intención de castigar a la empresa por el daño hecho originando así el abandono voluntario.
- En el caso estudiado las variables cognitivas que inician el proceso son 1) la culpa a terceros y 2) la injusticia percibida en el precio; los afectos negativos se manifiestan a través de la emoción negativa de enfado y el hecho de sentirse traicionado; y la conducta se proyecta en la intención de contraataque mediante el abandono punitivo.
- Se identifican los antecedentes del abandono real con incidente crítico: culpa a terceros, precio injusto, emoción negativa de enfado, traición sentida, intención de abandono punitivo.
- Los resultados nos permiten concluir que la variable cognitiva culpa a terceros tiene una mayor repercusión que el precio injusto percibido en la emoción negativa de enfado, mientras que únicamente el precio injusto percibido repercute significativamente en el hecho de sentirse traicionado, aunque la culpa a terceros es positiva y roza una significatividad estadística aceptable. Los gestores afirmaban que el precio es el principal motivo de abandono pero cabe destacar que, en el caso de accidente, no es el precio el factor que más afecta si no la culpa a terceros que tiene una influencia total en la intención de abandonar superior a la injusticia percibida del precio (que no el

precio). En concreto, por cada punto adicional de culpa a tercero aumenta en 0,30 puntos la intención de abandono mientras que un punto adicional en la injusticia percibida en el precio la incrementa en 0,25 puntos.

- Con respecto al efecto de los afectos en la motivación para castigar la empresa, abandono punitivo, el enfado tiene una repercusión superior que la traición sentida. Mientras un punto más de enfado supone un incremento de la intención de abandono de 0,566 puntos un punto más en el sentimiento de traición supone una intención mayor de abandono de 0,33 puntos.
- Respecto de los dos tipos de intención de contraatacar a la empresa por el daño hecho, el tipo de conducta punitiva observada ha sido el abandono punitivo demostrativo, o sea, la versión menos contundente de los dos tipos de contraataque.
- Aunque en el caso de abandono punitivo el estudio se focaliza en los antecedentes, los clientes que han dejado de serlo afirman no desear volver. En la opinión expresada por los usuarios del servicio que abandonaron y previamente habían reclamado la resolución de dichas reclamaciones ha sido importante en su decisión de cancelar el seguro. Se ha observado que los directivos de las empresas no saben porque los clientes se van, existiendo importantes discrepancias entre la percepción de los directivos, mediadores y clientes.
- En resumen, se ha podido comprobar que hay factores no percibidos por los gestores que están en el origen de los incidentes críticos. Esta tesis contribuye a completar la literatura existente que considera al incidente como un factor explicativo en sí mismo y contradice las afirmaciones procedentes del estudio cualitativo a directivos cuando afirman que la calidad no tiene un papel destacado en el abandono. Se encuentran los principales desencadenantes. Se comprueba que, en el caso del abandono con incidente crítico, éste

resulta de un proceso elaborado. La constatación de esta propuesta global y de los efectos individuales de las variables que se incluyen en el modelo, constituyen por su innovación, una contribución relevante a la escasa literatura académica publicada en el área.

- Las conclusiones teóricas representan información de interés por su aportación a la literatura y su posibilidad de aplicación y continuidad en otros trabajos.
- Simultáneamente, es una contribución de carácter práctico por cuanto induce a formas concretas de actuación, conforme se especifica en las implicaciones empresariales de apartado siguiente, permitiendo un mejor servicio a los clientes y una mayor retención de los mismos.

6.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

El análisis del *churn* (*abandono*) permite obtener una retroalimentación (“*feedback*”) efectiva, encontrando posibles áreas de mejora, así como, percibir las reales necesidades de los clientes, pudiendo conllevar una redefinición del servicio y asimismo potenciar la innovación. En concreto, se detallan en los puntos que se siguen diversas aportaciones basadas en la investigación hecha:

- Los gestores deben tener en cuenta que en la prestación del servicio, en caso de accidente, lo que en general ellos consideran como una única causa de abandono corresponden a importantes deficiencias o fallos de la calidad en la prestación del servicio.
- Por lo tanto, aunque los fallos no se pueden erradicar por completo, la gestión debe procurar corregirlos y evitar que ocurran. Se pone de relieve que entre los diferentes tipos de fallos que pueden causar un incidente crítico, la accesibilidad a la prestación y la calidad procesal de la misma, constituyen dos dimensiones centrales que condicionan la percepción del cliente sobre la calidad de los servicios prestados en la resolución de un problema concreto o accidente.
- Asimismo, el hecho de que la empatía sea un importante componente de la calidad procesal, y además el efecto de las dimensiones afectivas en el proceso de abandono, refuerzan la necesidad de mejorar la relación con los clientes al gestionar el accidente.
- Además, dado que en esta industria los prestadores de los servicios, en el caso de un accidente de automóvil, funcionan frecuentemente en régimen de *outsourcing*, sería conveniente implementar mecanismos que permitan, a las empresas, controlar la prestación del servicio desde el punto de vista del cliente.
- La percepción de injusticia en el precio y sus consecuencias confirmadas mediante el contraste del modelo propuesto, reiteran la necesidad de una mayor proximidad con los clientes.

- Los clientes consideran a las empresas y a los mediadores culpables de los fallos ocurridos, lo que puede estar relacionado con las afirmaciones de los entrevistados de que muchas veces se crean expectativas en las ventas y en la misma denominación de los seguros. Por ello, hay que realizar una comunicación más confiable de los beneficios que puede esperar un cliente con la contratación de cada tipo de seguro de automóvil.
- El hecho de que los clientes afirmen que una vez cancelado su seguro no desean regresar induce a considerar notables dificultades de éxito en las actuaciones dirigidas a la recuperación del cliente después de que se haya producido su abandono.
- Dado que los clientes expresan que la resolución de las reclamaciones ha sido importante en su decisión de irse, no cabe duda que resulta recomendable proponer a las empresas del sector la implantación de sistemas más eficientes de tratamiento de las reclamaciones y de recuperación de los clientes.
- Las particularidades del sistema de distribución de la industria y las divergencias encontradas entre los clientes y los mediadores sugiere que deberá existir un mejor flujo de información entre las empresas y los intermediarios, no olvidando el papel que estos tienen en las ventas y su proximidad con los clientes.
- La importancia destacada de la confianza en los gestores, es igualmente comprobada de un modo indirecto, en las repercusiones que representa la variable traición sentida en los a clientes. Por lo tanto, en la gestión estratégica y operacional, la confianza deberá ser un aspecto esencial a considerar.
- Consecuentemente, hay que prestar una especial atención al potencial boca-oído negativo después del abandono, por sus repercusiones en el imagen y por sus consecuencias en el abandono de otros clientes (efecto contagio).

- Se destaca que, las implicaciones empresariales presentadas, dado que el estudio se centra en el seguro automóvil, adquieren mayor significado dado que se trata de un producto atracción de clientes para las empresas del sector. La revisión de la literatura realizada, amplifica esta relevancia ya que algunos estudios han constatado que los clientes que cancelan su seguro tienden a cancelar otros productos de la misma empresa.
- Por último, los principios de la filosofía de marketing relacional deberán ser el guión por el cual se deben orientar las empresas en la prestación de sus servicios y la prevención del abandono.

6.5 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una tesis es un trabajo que por su naturaleza se encuentra limitado en el tiempo y en el espacio, presenta por lo tanto limitaciones que se deben tener en cuenta en la divulgación de sus resultados. El desarrollo del trabajo y el las conclusiones obtenidas nos llevan a sugerir perspectivas de interés para investigaciones futuras, que en parte supondrían la superación de algunas de sus limitaciones.

A continuación se detallan algunas de las principales limitaciones de esta tesis y las futuras líneas de trabajo que consideramos tienen más potencial para superarlas, así como otras líneas adicionales resultantes de la investigación realizada.

Limitaciones:

- Se trata de un trabajo aplicado a una región de Portugal continental referido a una única industria y producto, la industria de seguros y seguro del automóvil.
- Una parte de las conclusiones extraídas proceden de un estudio empírico realizado sobre una muestra de conveniencia, y aunque no resta interés al trabajo, hay que considerar este hecho en la generalización de las conclusiones obtenidas.
- Se trata de un estudio transversal, efectuado en un momento del tiempo, concretamente en un periodo de crisis económica; estamos convencidos que la esencia de los resultados sería la misma.

Futuras líneas:

- Sería interesante comparar los resultados obtenidos con los procedentes de investigaciones llevadas a cabo en otras culturas y/o bien en otras industrias en el ámbito de los servicios dirigidos a las personas y caracterizados por un mayor contacto con el cliente.

- Presentaría interés hacer otros estudios que se situasen en circunstancias económicas distintas, por ejemplo, en una fase de crecimiento económico o que tomasen información correspondiente a un horizonte temporal lo suficientemente amplio para controlar los efectos de las diferentes fases del ciclo económico.
- Aunque nuestro modelo teórico, contrastado empíricamente, es pionero en su ámbito, añadirle otras variables, tanto del plano cognitivo como afectivo, especialmente en el caso de aplicarse a otras industrias, podría aportar nuevas contribuciones relevantes.
- En nuestro trabajo el proceso de abandono se contextualiza con incidente crítico y el abandono es punitivo. Resultaría interesante obtener y comparar el proceso en otros casos de abandono.
- Conscientes de la importancia que tienen los costes de cambio en la lealtad, sería pertinente considerarlos en el caso del abandono de clientes, especialmente en las industrias en que dichas barreras desempeñen un papel más destacado.

Por último, en nuestra opinión, sería una contribución de gran interés relacionar los antecedentes investigados, objetivo de nuestra tesis, con los consecuentes del abandono, que, en este trabajo, únicamente se abordan de un modo descriptivo

BIBLIOGRAFIA

- Ahn, J., Han, S., y Lee, Y. (2006). Customer churn analysis: Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry. *Telecommunications Policy*, 30(10-11), 552-568.
- Anderson, W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- Anderson, E. (2008). *Gestão Estratégica de Vendas – Os melhores artigos da Harvard Business Review*. Lisboa: Campus.
- Antón, C., Camarero, C., y Carrero, M. (2007a). Analysing firm's failures as determinants of consumer switching intentions: the effect of moderating factors. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 135-158.
- Antón, C., Camarero, C., y Carrero, M. (2007b). The mediating effect of satisfaction on consumer's switching intention. *Psychology & Marketing*, 24(6), 511-538
- Antón, C., Camarero, C., y Carrero, M. (2010). The effect of Relationship Marketing orientations on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.
- APS, Associação Portuguesa de Seguradores. (Julio, 2010). Disponible en <http://www.apseguradores.pt/Site/Home.jsf>
- APS 2011. Información gentilmente cedida en entrevista.
- Archaux, C., Martin, A., y Khenchaf, A. (2004). Détection par SVM-Application à la détection de churn en téléphonie mobile prépayée. In *EGC(2)*.
- Asaari, H., y Karia, N. (2000). *Churn Management Towards Customer Satisfaction: A Case of Cellular Operators in Malaysia*. Paper presented at The International Conference on E-Commerce: Emerging Academic Trends in Electronic Commerce, 21-23, Kuala Lumpur.
- Baesens, B., et al. (2004). Bayesian network classifiers for identifying the slope of the customer lifecycle of long-life customers. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 508-523.
- Bateson, J. E. G., y Hoffman, K. D. (1997). *Marketing de Serviços* (4ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: a cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45(4), 494-503.
- Berry, A., y Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management*. New York: John Wiley and Sons.

- Bolton, N., Smith, A. K., y Wagner, J. (2003). Striking the Right Balance Designing Service to Enhance Business-To-Business Relationship, *Journal of Service Research*, 5(4), 271-291.
- Bonifield, C., y Cole, C. (2007). Affective responses to service failure: Anger, regret, and retaliatory versus conciliatory responses. *Marketing Letters*, 18(1/2), 85-99.
- Burez, J., y Van den Poel, D. (2008). Separating financial from commercial customer churn: A modeling step towards resolving the conflict between the sales and credit department. *Expert Systems with Applications*, 35(1-2), 497-514.
- Cantone, L., y Risitano, M. (2007). *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*. Paper presented at VI International Congress "Marketing Trend".
- Chebat, C., y Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
- Chevalier, J. A., y Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- Chu, H., Tsai, S. y Ho, C. S. (2007). Toward a hybrid data mining model for customer retention. *Knowledge-Based Systems*, 20(8), 703-718.
- Colgate, M., y Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19(5), 201-212.
- Coulter, A., y Ligas, M. (2000). The long good-bye: The dissolution of customer-service provider relationships. *Psychology & Marketing*, 17(8), 669-695.
- Coussement, K., y Van den Poel, D. (2008). Integrating the voice of customers through call center emails into a decision support systems for churn prediction. *Information & Management*, 45(3), 164-174.
- Dalkey, C., y Rourke, D. L. (1971). *Experimental assessment of Delphi procedures with group value judgments* (Vol. 612, No. ARPA). Rand Corp Santa Monica California.
- Dasgupta, K., et al. (2008). Social Ties and their Relevance to Churn in Mobile Telecom Networks. Proceedings from EDBT '08: The 11th International Conference on Extending Database Technology: Advances in Database Technology, NewYork.
- Díaz, A., y Ruiz, M. (2002). The consumer's reaction to delays in service. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 118-140.

- Donnelly, J., Gibson, J., y Ivancevich, J. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial* (10ª Ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- ECSI, European Customer Satisfaction Index. (Julio, 2010). Estrutura do modelo ECSI: variáveis de medida. Disponible en <http://www.ipq.pt/ecsi/variaveis.html>
- ECSI, European Customer Satisfaction Index. (Julio, 2013). Divulgação de Resultados - ECSI 2012. Disponible en http://www.ecsiportugal.pt/Apresentacao_Seminario_ECSI_2012_16_7_2013.pdf#Apres_Seminario_ECSI_2012_16julho2013
- Edvardsson, B., y Strandvik, T. (2000). Is a critical incident critical for a customer relationship? *Managing Service Quality*, 10(2), 82 – 91.
- Engel, F., Blackwell, D., y Miniard, P. (2000). *Comportamento do Consumidor*, (8ª Ed.). São Paulo: LTC Editora.
- Evans, M. (2002). Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, 7(2), 186-198.
- Ferreira, B., y Silva, F. (2004). Unraveling Wireless Churn. *Latin American Business Review*, 5(4), 99-112.
- Frijda, H. (2000). The Psychologists' Point Of View. *Handbook of Emotions*, 2, 59-74.
- Gallo, M. (2005). Clubes y tarjetas de fidelización: Casos de éxito y estrategias rentables. *D Quest- The Marketing Intelligence Review*. 5, 4-9.
- Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 567-585.
- Gilberto, F. (2008). *Manual Prático dos Seguros*. Lisboa: Lidel.
- Giovinazzo, A (2001). Modelo de aplicação de metodologias delphi pela internet: Vantagens e ressalvas. *Administração On Line*, 2. Disponible en http://www.fecap.br/adm_online/art22/renata.htm
- Grégoire, Y., Laufer, D., y Tripp, T. M. (2010). A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 738-758.
- Grégoire, Y., y Fisher, J. (2008). Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
- Gremler, D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.

- Grönroos, C. (1995a). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (1995b). Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.
- Gupta, U. G., y Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi Technique: A bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185-211.
- Gutiérrez, T., Casielles, V., y Acebrón, B. (2005). *Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Hadden, J., Tiwari, A., Roy, R., y Ruta, D. (2006). Churn Prediction: Does Technology Matter?. *International Journal of Intelligent Technology*, 1(2), 104-110.
- Hadden, J., Tiwari, A., Roy, R., y Ruta, D. (2007). Computer assisted customer Churn management: State-of-the-art and future trends. *Computers & Operations Research*, 34(10), 2902-2917.
- Haenlein, M., Kaplan, A. M., y Schoder, D. (2006). Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value. *Journal of Marketing*, 70(3), 5-20.
- Hall, S. F. (2007). Turn to your customers to solve flat sales and customer churn. *Business Strategy Series*, 8(2), 94-101.
- Halinen, A., Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.
- Harrison, P., y Beatty, E. (2011). Anticipating a service experience. *Journal of Business Research*, 64(6), 579-585.
- Hess, L., Ganesan, S., y Klein, M. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.
- Homburg, C., Hoyer, D., y Koschate, N. (2005). Customers' reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36-49.
- Hung, Y., Yen, C., y Wang, Y. (2006). Applying data mining to telecom churn management. *Expert Systems with Applications*, 31(3), 515-524.
- ISP, Instituto de Seguros de Portugal. (Julio, 2008 y 2010). Disponible en <http://www.isp.pt/NR/exeres/97C24D91-5FD7-4874-9D7D-FFE049D206D9.html>

- ISP, Instituto de Seguros de Portugal. (Mayo, 2012). Relatório de Regulação e Supervisão da Conduta de Mercado. Disponible en <http://www.isp.pt/NR/rdonlyres/BDA610A3-7945-46FE-BF76-A01528F072AC/0/RRSCM2011ultimavers%C3%A3o.pdf>
- Jahanzeb, S., y Jabeen, S. (2007). Churn management in the telecom industry of Pakistan: A comparative study of Ufone and Telenor. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(2), 120-129.
- Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., y Tripp, M. (2013). When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, 89(3), 315-337.
- Kadak, T. (2007). *Soft Computing Methods for Customer Churn Management. Literature Review*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Kalamas, M., Laroche, M., y Makdessian, L. (2008). Reaching the boiling point: consumers' negative affective reactions to firm-attributed service failures. *Journal of Business Research*, 61(8), 813-824.
- Kaya, S., y Williams, B. (2005). Effective Churn management for business. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(2), 154-163.
- Kayo, E., y Securato, J. (1997). Método Delphi: Fundamentos, críticas e vieses. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1(4), 51-61.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Keaveney, S., y Parthasarathy, M. (2001). Customer switching behavior in online services: An exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioral, and demographic factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 374-390.
- Kim, S. Y., Jung, T. S., Suh E. H., y Hwang, H. S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101-107.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: Una Técnica de Previsión para la Incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Lane, R., y Keaveney, M. (2005) The negative effects of expecting to evaluate: reexamination and extension in the context of service failure. *Psychology & Marketing*, 22(11), 857–885.
- Lazarus, S. (1974). Psychological Stress and Coping in Adaptation and Illness. *International Journal Of Psychiatry In Medicine*, 5(4), 321-333.

- Lee, J. S., Pan, S., & Tsai, H. (2013). Examining perceived betrayal, desire for revenge and avoidance, and the moderating effect of relational benefits. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 80-90.
- Lejeune, M. (2001). Measuring the impact of data mining on churn management. *Internet Research*, 11(5), 375-387.
- Linstone, H., y Turoff, M. (2002). The Delphi method: Techniques and applications. Reading, MA: Addison-Wesley. Disponible en <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>. Accedido en Noviembre 2013.
- Lovelock, C., y Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Makdessian, L. (2004). *Consumers' reactions to service failures: the intervening roles of anger and gender* (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Malhotra, K., Oly-Ndubisi, N., y Agarwal, J. (2008). Comportamiento de quejas públicas frente a privadas y deserción del cliente en Malasia: Valoración de los factores moderadores. *EsicMarket*, 131, 61-95.
- Matthews, C., y Murray, D. (2007). Helping bank customer switch: A case study. *Journal of Financial Services Marketing*, 11(4), 360-369.
- Maxham, G., y Netemeyer., G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252.
- Mombiedro, R., y Monturiol, R. (2005). "Churn": Cómo reducir el abandono de clientes. Estrategias para Prevenir la Fuga e Planes de Retención. *The Marketing Intelligence Review*, 6, 4-9.
- Monroe, K. (2002). *Política de Precios*. Madrid: McGraw Hill.
- Mozer, C., Wolniewicz, R., Grimes, B., Johnson, E., y Kaushansky, H. (2000). Predicting Subscriber Dissatisfaction and Improving Retention in the Wireless Telecommunications Industry. *IEEE Transactions on Neural Networks*, 11(3), 690-696.
- Nath, S., y Behara, R. (2003). Customer churn analysis in the wireless industry: A data mining approach. *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*, 505-110. Disponible en http://download.oracle.com/owsf_2003/40332.pdf
- Neslin, A., Gupta, S., Kamakura, W., Lu, J., y Mason, H. (2006). Defection Detection: Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 204-211
- Neslin, S., et al. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.

- OECD (2010 y 2012), Portugal - OECD Economic Outlook 85, Preliminary Edition.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Praag, M., y Versloot, H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351-382.
- Plé, L., y Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.
- Ranaweera, C., & Neely, A. (2003). Some moderating effects on the service quality-customer retention link. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 230-248.
- Reichheld, F. (1996). Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-69.
- Reichheld, F., y Scheffer, P. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Río-Lanza, B., Vázquez-Casielles, R., y Díaz-Martín, A. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- Roos, I. (1999). Switching Processes in Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 2(1), 68-85.
- Roos, I., y Gustafsson, A. (2007). Understanding Frequent Switching Patterns: A Crucial Element in Managing Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 10(1), 93-108.
- Rowe, G., y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.
- Salmones, G., Bosque, R., y Crespo, H. (2007). Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11(1), 97-118.
- Shapiro P., y Sviokla, J. (1995). *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books.
- Shin, W., y Sohn, Y. (2004). Segmentation of Stock Trading Customers According To Potential Value. *Expert Systems with Applications*, 27(1), 27-33.
- Sowalskie, R. (2001). The Five CRM Essentials For Insurance. *National Underwriter Life & Health Magazine*, 105, 24-27.

- Swiss Re, Boletín. (Julio, 2010). Sigma No 1/2010: Natural catastrophes and man-made disasters in 2009. Disponible en:
<http://www.swissre.com/sigma>
- Swiss Re, Boletín. (Julio, 2010). Sigma no 2/2010: World insurance in 2009. Disponible en
<http://www.swissre.com/publications>
- Swiss Re, Boletín. (Julio, 2010). Sigma No 3/2010: Natural catastrophes and man-made disasters in 2009. Disponible en
<http://www.swissre.com/sigma>
- Swiss Re, Boletín. (Diciembre, 2011). Sigma no 12/10: Global Insurance Review 2011 and Outlook 2012/2013. Disponible en
<http://www.swissre.com/publications>
- Swiss Re, Boletín. (2012). Sigma No 2/2012: Catástrofes de la naturaleza y grandes siniestros antropógenos en 2011. Disponible en
<http://www.swissre.com/sigma>
- Swiss Re, Boletín. (Junio , 2013). Sigma No 3/2013: World Insurance in 2012-Progressing on the long and winding road to recovery. Disponible en
<http://www.swissre.com/sigma>
- Taylor, S. A. (2013). Affect and marketing stimuli in consumer loyalty decisions to automobile insurers. *Journal of Financial Services Marketing*, 18(1), 4-16.
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., y Iglesias, V. (2010). Lack of preferential treatment: effects on dissatisfaction after a service failure. *Journal of Service Management*, 21(1), 45-68.
- Wangenheim, F. V. (2005). Postswitching Negative Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 8(1), 67-78.
- Weiner, B. (2000). Attributional Thoughts About Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 382-387.
- Yang, L., y Chiu, C., (2006). *Knowledge Discovery on Customer Churn Prediction*. Proceedings of the 10th WSEAS. International Conference on APPLIED MATHEMATICS, 1-3. Disponible en
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1376528>
- Yen, D.C., Rygielski, C., y Wang, J.C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24(4), 483-502.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A., (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

APÉNDICES

APÉNDICE I

APÉNDICE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MÉTODO DELPHI

Definición y características

The Rand Corporation desarrolló la técnica Delphi en 1950 con fines predictivos y su divulgación se produjo fundamentalmente a partir de los años 70 (Landeta, 1999).

Se trata de un método de investigación cualitativa que se puede utilizar con diversos fines y es definido de modos distintos en la literatura. Según Linstone y Turoff (2002) es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que permite a un conjunto de individuos, considerados expertos, analizar un problema como un todo de modo efectivo, evitando ruidos e interferencias entre ellos, dado que se preserva el anonimato.

Gupta y Clarke (1996) afirman que se trata de una técnica que se aplica a situaciones en las que se requiere obtener información sobre determinadas variables o sobre un tema específico, permitiendo así un aprendizaje a la vez que se investiga sobre el tema y de este modo completar una revisión de literatura.

Landeta (1999) explica que es un método de expertos definido como un proceso sistemático e interactivo encaminado a la obtención de opiniones, y si es posible, el consenso de un grupo de expertos, con el objetivo de obtener una opinión grupal fidedigna.

El método Delphi, como se aprecia en estas definiciones, se aplica para realizar previsiones, conocer percepciones sobre situaciones futuras, obtener o completar información de un tema novedoso o complejo, y, como señalan Donnelly, Gibson y Ivancevich (2000), permite además una sensibilización para la toma de decisiones en los grupos. De hecho, el método representa una consolidación del papel del grupo participante y se fundamenta en el principio de que la deliberación colectiva bien organizada es superior a la opinión de un individuo o de individuos considerados separadamente.

Las principales características de este método son: la interactividad, el mantenimiento del anonimato de los participantes y el “*feedback*”, es decir, información retroactiva controlada de un grupo de expertos (Gutiérrez et al., 2005). El anonimato es prescrito para reducir el “ruido” y la presión de unos elementos sobre otros, logrando así obtener información más independiente y a la vez completa y una participación sin condicionamientos de unos elementos del grupo a los restantes. El control de la comunicación es efectuado por un dinamizador, coordinador de grupo, o el investigador, para evitar el enfrentamiento directo entre los expertos. Para garantizar la objetividad se utilizan cuestionarios escritos e iguales, cuyas respuestas son tratadas estadísticamente para evitar sesgos.

Los objetivos para los que se realiza el estudio Delphi se alcanzan cuando se obtiene una respuesta consensuada, aunque varios autores indiquen que es suficiente la obtención de un cierto grado de homogeneidad desde que se hayan alcanzado los objetivos propuestos, al que denominan como *Policy Delphi* (Kayo y Securato, 1997). Si se necesita extraer un análisis adicional de los expertos que presentan diferencias significativas en sus respuestas y como se considere que hay una necesidad efectiva, entonces se entra en contacto con esos expertos aclarando el porqué de sus respuestas o solicitando más información.

Las nuevas tecnologías permiten que la interacción reflejada en el gráfico anterior se agilice mediante el contacto electrónico. Además, Giovinazzo (2001) demuestra en su estudio sobre el Delphi electrónico que la aplicación de toda la técnica utilizando Internet incrementa la facilidad de utilización y reduce los costes de uso.

Orientaciones operacionales

La operacionalización de la técnica, como se desprende de lo anteriormente expuesto, comporta actividades distintas que hemos estructurado para una mejor percepción en tres fases distintas:

- 1ª Fase - Definición del problema a estudiar, formación del panel de expertos, elaboración del primer cuestionario.

- 2ª Fase - Envío del primer cuestionario, recepción de cuestionarios enviados y respectivo tratamiento estadístico.
- 3ª Fase - Reenvío a los mismos elementos del panel de un nuevo cuestionario con información de los resultados grupales anteriores, recepción del segundo cuestionario enviado y respectivo tratamiento estadístico.

Este proceso se repite hasta que haya consenso o un grado considerable de homogeneidad de las respuestas, a partir de entonces se elabora la síntesis de los resultados que se envía a los expertos. A continuación presentamos más explícitamente orientaciones para cada una de las fases

- **1ª Fase**

Primeramente, se establecen el tema del estudio y los objetivos específicos pretendidos para definir con claridad cuál es la información que se quiere y para poder definir el tipo de expertos. Entendemos, de acuerdo con la definición y clasificación de expertos presentada por Landeta (1999), éstos deben ser individuos que por sus conocimientos, implicaciones en área o capacidad para tratar el tema, pueden claramente contribuir para el objetivo perseguido.

Respecto al número de expertos que deben integrar en el panel, no existen normas específicas para optimizarlo. El referido autor, citando los investigadores de la *Rand Corporation*, indica un mínimo de 7, no siendo aconsejable más de 30.

En cuanto el modo de contacto, los medios son los mismos que en otros métodos, pudiendo ser una entrevista personal, por teléfono, por correo tradicional o mediante correo electrónico.

Se debe elaborar un cuestionario escrito corto, con alrededor quince cuestiones, que permitan su tratamiento estadístico y que aborde puntos relacionados con los objetivos del estudio.

- **2ª Fase**

Los cuestionarios son remitidos a los expertos y una vez recibidos son tratados por el coordinador del grupo. Para preservar la objetividad y que la información no ofrezca dudas, tal como referimos, se utiliza la estadística descriptiva.

La medida de dispersión y las frecuencias son los estadísticos más habituales: para las variables de resultados cuantitativos se utilizan las medias numéricas y la desviación típica. En los casos de cuestiones cualitativas que no requieran estimación numérica por parte de los encuestados, la medida de la respuesta del grupo corresponde a la mediana y se utiliza el recorrido intercuartílico de las estimaciones como un indicador de dispersión.

- **3ª Fase**

Una vez tratadas las respuestas se elabora un nuevo cuestionario en el cual se incluyen los resultados del grupo, preservando el anonimato, solicitando que los panelistas reflexionen y emitan nuevas opiniones, manteniendo o alterando sus respuestas. Igualmente de nuevo se adjunta una carta explicativa para esta fase. Teniendo en cuenta los resultados de la 2ª fase, se procede entonces al reenvío de un nuevo cuestionario.

Tras de la recepción del nuevo cuestionario, se verifica de nuevo el grado de consenso mediante el mismo procedimiento estadístico y, en el caso de que sí exista, se elabora un informe que se reenvía a los expertos, presentando únicamente los resultados globales expresados numéricamente.

De no haber consenso, pero existiendo ya una homogeneidad considerable de las respuestas, se puede contactar con los expertos para los que se verifiquen diferencias significativas en relación a la medida grupal, a fin de obtener más información y elaborar el informe resumiendo los resultados finales.

Ventajas Y Limitaciones

La técnica Delphi presenta ventajas importantes en relación a otras técnicas de investigación prospectiva, ya que su estructura funcional permite disponer de varias opiniones y reflexiones al mismo tiempo, sin el problema de reunir a las

personas, evitando las distorsiones de la interacción presencial (Landeta, 1999; Rowe y Wright, 1999; Donnelly et al., 2000).

Los atributos positivos de otras técnicas de interacción de grupo como son disponer el conocimiento de muchas personas especialistas en la materia, la originalidad, la creatividad, la reflexión, el fomento del interés resultante de la interacción entre personas se mantienen en el método Delphi y no se ven afectadas por las presiones muchas veces existentes en el grupo (Gupta y Clarke, 1996; Landeta, 1999).

Un ejemplo presentado por Donnelly et al. (2000), que ilustra los buenos resultados que se logran con la utilización de esta técnica, es la aplicación hecha en el año 2000 por la AMA, *American Marketing Association* para determinar cuáles eran las principales cuestiones con mayor probabilidad de tener impacto en el marketing del futuro. Dicha asociación llevó a cabo un estudio Delphi en el que participaran 29 expertos en marketing. Las principales cuestiones identificadas en ese momento por los participantes fueron: el ambiente, la globalización los grandes bloques comerciales, la internacionalización de servicios y el incremento de inversión directa de otros países.

Aunque se trata de un método consolidado, hay que tener en cuenta a la hora de hacer conclusiones, tal y como indican Dalkey y Rourke (1971), que éstas se basan en los juicios de valor emitidos por expertos y en sus conocimientos, pudiendo eventualmente las respuestas estar influenciadas por sus creencias y expectativas.

APÉNDICE II

APÉNDICE II: EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE FASE 1 EN CASTELLANO

Cuestionario

Estimado Sr. /Sra.: estamos realizando un trabajo de investigación sobre lealtad en la industria de seguros con fines académicos, dentro del programa de Doctorado del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid. Su colaboración es muy importante para el trabajo, por lo que le pedimos por favor conteste a las preguntas que siguen.

Agradecemos de antemano su colaboración y le informamos que los resultados serán analizados de un modo global, por lo que se garantiza el anonimato.

Instrucciones/Indicaciones

Las preguntas que se presentan buscan a través de la técnica **Delphi** obtener una visión consensuada, basada en las opiniones y percepciones expresadas por expertos, en la industria de los seguros.

Al contestar a las preguntas, por favor tengan en cuenta que **no hay respuestas correctas ni incorrectas**, se pretende únicamente **obtener una apreciación global**.

Una vez obtenidas las respuestas, calcularemos las puntuaciones medias de cada pregunta y analizaremos si existen diferencias significativas para cada encuestado con respecto a la media de la muestra. Si así fuera, se reenviará una segunda versión del cuestionario en la que se presentarán las puntuaciones medias de cada pregunta, y se pedirá a los expertos que reconsideren su opinión sobre el tema y decidan si cambian o no su valoración previa. Así pues, **TODOS** los participantes recibirán una segunda versión del formulario, en la que se recogerán las puntuaciones medias a cada pregunta, de modo que participar en el estudio es también una forma de conocer cuál es el pulso de un conjunto de expertos (se conoce el valor medio de las opiniones de los participantes) sobre el tema de la lealtad en el sector de los seguros.

El cuestionario se puede devolver por mail o contestar online, en caso de duda o de desear alguna aclaración, pedimos por favor nos contacte por mail o teléfono, datos al final del cuestionario.

Cuestiones

Estas primeras cuestiones son de clasificación, no se harán cálculos de medias y los resultados NO serán facilitados a los demás participantes.

1. Indique por favor el número de años de experiencia en el sector de seguros _____.
Y su experiencia practica en seguro de vehículos _____.

2. Sus funciones incluyen/han sido sobre:

- ☐ Venta Directa
- ☐ Gestión de Siniestros
- ☐ Mediación
- ☐ Asesoría
- ☐ Gestión Comercial
- ☐ Marketing
- ☐ Atención al cliente
- ☐ Otras Especifique _____

3. La empresa/empresas con que trabaja tienen modelos predictivos para el “churn”, es decir para la previsión del abandono voluntario de clientes:

☐ Sí ☐ No ☐ Lo desconoce

Las preguntas que ahora se presentan, tratan de recoger su percepción personal del mercado de los seguros, basándose en su experiencia profesional. Se hará el cálculo de promedios y se dará conocimiento a todos los participantes de los resultados globales, sin identificar quienes han participado.

*En las cuestiones que requieren puntuación, se utiliza una escala de 1 a 7, donde 1 equivale a “**totalmente en desacuerdo**” y el 7 significa que está “**totalmente de acuerdo**” con la afirmación; por favor ponga un círculo en la puntuación que considere más adecuada.*

- | | |
|---|---------------|
| 4. En general, los clientes que hacen un seguro de coche tienden a contratar después más pólizas en la misma empresa. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. En la actualidad, los clientes están más informados sobre las ofertas y condiciones de sus seguros de coche. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. En la industria de seguros la mayoría de las reclamaciones es relativa a los seguros de coche. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. El número de clientes que cambia de unas aseguradoras a otras ha crecido fuertemente en los últimos años. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Los motivos que llevan los clientes a quejarse/reclamar son los mismos que hacen con que los clientes se vayan a la competencia. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. La oferta de seguros de coche con características diferenciadas e innovadoras adecuadas a los intereses de los consumidores contribuye claramente para atraer clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. El hecho de hacer bonificaciones (ex: por el cliente no haber tenido accidentes, por tener más de un seguro,...) favorece la permanencia de los clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 |

12. En el mercado de seguros se observan diferencias entre las condiciones del canal de tienda virtual (llamado de seguro directo) y en el de mediador (canal clásico), siendo estas más favorables en:

Calidad del servicio	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico
Precio/condiciones de pago	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico
Gestión de reclamaciones	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico
Nivel de <i>churn</i> (no renovación de pólizas)	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico
Atención al cliente	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico
Horario disponible	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico
Otros Especifique_____	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clásico

Por favor conteste ahora las preguntas que se presentan a continuación y atribuya una puntuación a los distintos factores según lo que considere es su grado de importancia, en que 1 es “valor nulo” y el 7 es “importancia máxima”.

13. Considere los motivos que condicionan en mayor medida la elección de los seguros de coche, por parte de los usuarios finales y puntúe según su importancia las siguientes razones:

Precio	1 2 3 4 5 6 7
Confianza en la empresa	1 2 3 4 5 6 7
Horario disponible	1 2 3 4 5 6 7
Comodidad	1 2 3 4 5 6 7
Proximidad de domicilio	1 2 3 4 5 6 7
Relación con el mediador	1 2 3 4 5 6 7
Otros factores de tipo financiero	1 2 3 4 5 6 7
Posibilidad de especificar condiciones a su seguro (personalización)	1 2 3 4 5 6 7
Otros Especifique_____	1 2 3 4 5 6 7

14. Tiendo en cuenta el total de clientes que cambian sus pólizas de una empresa a otra, indique el grado de importancia de cada uno de los siguientes motivos:

Precio	1 2 3 4 5 6 7
Comodidad	1 2 3 4 5 6 7
Incidentes críticos	1 2 3 4 5 6 7
Horario disponible	1 2 3 4 5 6 7
Confianza en la empresa	1 2 3 4 5 6 7
Proximidad del domicilio	1 2 3 4 5 6 7
Facilidad de contacto con la empresa	1 2 3 4 5 6 7
Posibilidad de discutir el precio	1 2 3 4 5 6 7
Poder tener un seguro más personalizado	1 2 3 4 5 6 7
Factores relacionados con la gestión de siniestros	1 2 3 4 5 6 7

15. En relación al cambio de una empresa a otra provocado por motivos asociados a la gestión de siniestros, indique la importancia de los siguientes aspectos:

El pago compensatorio	1 2 3 4 5 6 7
El tiempo de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
La atención disponible al cliente	1 2 3 4 5 6 7
La dificultad de contacto con la empresa/mediador	1 2 3 4 5 6 7
Otros Especifique_____	1 2 3 4 5 6 7

16. Teniendo en cuenta los posibles problemas que originan reclamaciones formales, puntúe los factores que se presentan en función de su relevancia:

Facturación (ex: no hecha a tiempo, no enviada al cliente,...)	1 2 3 4 5 6 7
Precios (ex: no hacer bonificaciones por accidentes, sufridas,...)	1 2 3 4 5 6 7
Atención al cliente	1 2 3 4 5 6 7
Gestión de siniestros	1 2 3 4 5 6 7
Otros Especifique_____	1 2 3 4 5 6 7

17. Considere ahora los casos en que es el propio mediador, el que deja de trabajar con una determinada empresa de seguros por voluntad propia y puntúe los factores según su importancia.

Sueldo, comisiones financieras	1 2 3 4 5 6 7
Incidentes críticos	1 2 3 4 5 6 7
Condiciones financieras (ofrecidos al cliente final)	1 2 3 4 5 6 7
Gusto por la mudanza (gustar de cambiar)	1 2 3 4 5 6 7
Relación con la empresa	1 2 3 4 5 6 7
La prestación del servicio de la empresa (al cliente final)	1 2 3 4 5 6 7
Seguridad en el trabajo	1 2 3 4 5 6 7
Otros Especifique _____	1 2 3 4 5 6 7

18. Considere las consecuencias del abandono voluntario de clientes y indique la importancia que en su opinión debe tener su análisis y gestión del abandono en la industria de seguros.

1 2 3 4 5 6 7

Por último,

19. En su opinión, el porcentaje anual de clientes que voluntariamente no renuevan sus pólizas en las empresas consideradas de un modo global, es aproximadamente _____%.

20. El porcentual anual de clientes, a los cuales las empresas consideradas de un modo global, deciden no renovar las pólizas porque no les aporta valor (ex: número de siniestros,...) es en su opinión aproximadamente _____%.

Comentarios / Sugerencias:

*Muchas gracias por su tiempo y por participar con sus respuestas en el **Delphi**.*

Persona de contacto para cualquier aclaración y para enviar el cuestionario:

Fernanda Andrade

Professora Adjunta, Departamento de Marketing y Logística
Escola Superior Ciências Empresariais – Instituto Politécnico Setúbal
Telf. +351917636713
Email: fandrade@esce.ips.pt

APÉNDICE III

APÉNDICE III: EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE FASE 1 EN PORTUGUÉS

Questionário

Caro Senhor /Senhora, estamos a realizar um trabalho de investigação sobre fidelização na indústria de seguros, com fins académicos, inserido no programa de Doutoramento do Departamento de Financiación e Investigación Comercial da Universidade Autónoma de Madrid. A sua colaboração é muito importante para o trabalho, pelo que lhe pedimos, por favor, responda às questões que se apresentam.

Agradecemos desde já a sua colaboração e informamos que os resultados serão analisados de um modo global, pelo que se garante o anonimato.

Instruções/Indicações

As questões apresentadas visam através da técnica **Delphi** obter uma visão consensual, baseada nas opiniões e percepções expressas por peritos da indústria de seguros.

Ao responder às perguntas, por favor tenha em conta que **não há respostas correctas nem incorrectas**, pretende-se unicamente **obter uma apreciação global**.

Uma vez obtidas as respostas, calcularemos as pontuações médias de cada pergunta e analisaremos se existem diferenças significativas para cada inquirido em relação à média da amostra. Se tal acontecer, será remetida uma segunda versão do questionário onde indicaremos as pontuações médias de cada pergunta, solicitando aos peritos que considerem a sua opinião sobre o tema e decidam se mantêm ou não a valorização previamente atribuída. Assim, TODOS os participantes receberão uma segunda versão do formulário, com as pontuações médias de cada pergunta, pelo que a participação neste estudo é também uma forma de saber a opinião geral de um conjunto de peritos (saber-se-á o valor médio das opiniões dos participantes) sobre o tema da fidelização no sector de seguros.

O questionário deverá ser devolvido por e-mail, em caso de dúvida ou se desejar algum esclarecimento, solicitamos que, por favor, o faça por e-mail ou telefone, para os contactos indicados no final deste questionário.

Questões

Estas primeiras questões são de classificação, não se efectuarão cálculos de médias e os resultados. NÃO serão disponibilizados aos outros participantes.

1. Indique, por favor, o número de anos de experiência no sector de seguros _____.
E da sua experiência nos seguros de veículos _____.

2. As suas funções incluem/foram sobre:

- ☐ Venda Directa
- ☐ Gestão de Sinistros
- ☐ Mediação
- ☐ Assessoria
- ☐ Marketing
- ☐ Gestão Comercial
- ☐ Apoio ao cliente
- ☐ Outras Especifique _____

3. A empresa/empresas em que trabalha têm modelos indicativos para o “churn”, isto é, para a previsão do abandono voluntário de clientes:

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Desconhece

As perguntas que se apresentam agora, procuram recolher a sua percepção pessoal do mercado de seguros, baseada na sua experiência profissional. Far-se-á o cálculo de médias e dar-se-á conhecimento dos resultados globais a todos os participantes, sem identificar quem participou.

Nas questões que requerem pontuação, utiliza-se uma escala de 1 a 7, em que 1 equivale a “totalmente em desacordo” e 7 significa que está “totalmente de acordo” com a afirmação; por favor assinale com um círculo a pontuação que considere mais adequada.

4. Em geral, os clientes que fazem um seguro de automóvel tendem a contratar posteriormente mais apólices nessa mesma empresa. 1 2 3 4 5 6 7

5. Na actualidade, os clientes estão mais informados sobre as ofertas condições dos seguros de automóvel que contratam. 1 2 3 4 5 6 7

6. Na indústria de seguros a maior parte das reclamações é relativa ao seguro de automóvel. 1 2 3 4 5 6 7

7. O número de clientes que muda de uma seguradora para outra(s) aumentou fortemente nos últimos anos. 1 2 3 4 5 6 7

8. As condições legais actualmente em vigor favorecem a mudança de seguradora. 1 2 3 4 5 6 7

9. Os motivos que fazem com que os clientes reclamem ou se queixem são os mesmos que levam os clientes a mudar-se para a concorrência. 1 2 3 4 5 6 7

10. A oferta de seguros de automóvel com características diferenciadas e inovadoras, adequadas aos interesses dos consumidores, contribui claramente para atrair clientes. 1 2 3 4 5 6 7

11 O facto de conceder bonificações (ex.: cliente não ter tido acidentes, ter mais de um seguro, ...) favorece a permanência dos clientes. 1 2 3 4 5 6 7

12. No mercado de seguros observam-se diferenças entre as condições do canal de loja virtual (denominado seguro directo) e o de mediador (canal clássico), sendo estas diferenças mais favoráveis em:

Qualidade do serviço	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico
Preço/condições de pagamento	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico
Gestão de reclamações	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico
Nível de churn (não renovação de apólices)	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico
Atenção ao cliente	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico
Horário disponível	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico
Outros Especifique _____	<input type="checkbox"/> Canal Virtual	<input type="checkbox"/> Canal Clássico

Por favor responda, agora, às perguntas que a seguir se apresentam e atribua uma pontuação aos diferentes factores segundo o que considere ser o seu grau de importância, sendo 1 “valor nulo” e 7 “importância máxima”.

13. Considere os motivos que condicionam, em maior medida, a eleição entre os diversos seguros de automóvel, pelos utilizadores finais e pontue segundo a sua importância as seguintes razões:

Preço	1	2	3	4	5	6	7
Confiança na empresa	1	2	3	4	5	6	7
Horário disponível	1	2	3	4	5	6	7
Comodidade	1	2	3	4	5	6	7
Proximidade de domicílio	1	2	3	4	5	6	7
Relação com o mediador	1	2	3	4	5	6	7
Outros factores de tipo financeiro	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de especificar condições do seguro (personalização)	1	2	3	4	5	6	7
Outros Especifique _____	1	2	3	4	5	6	7

14. Tendo em conta o total de clientes que mudam as suas apólices de seguro de automóvel, de uma empresa para outra, indique o grau de importância de cada um dos seguintes motivos:

Preço	1	2	3	4	5	6	7
Comodidade	1	2	3	4	5	6	7
Incidentes críticos	1	2	3	4	5	6	7
Horário disponível	1	2	3	4	5	6	7
Confiança na empresa	1	2	3	4	5	6	7
Proximidade de domicílio	1	2	3	4	5	6	7
Facilidade de contacto com a empresa	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de discutir o preço	1	2	3	4	5	6	7
Poder ter um seguro mais personalizado	1	2	3	4	5	6	7
Factores relacionados com a gestão de sinistros	1	2	3	4	5	6	7
Outros Especifique _____	1	2	3	4	5	6	7

15. Em relação à mudança de uma empresa para outra provocada por motivos associados à gestão de sinistros, indique a importância dos seguintes aspectos:

Pagamento compensatório	1	2	3	4	5	6	7
Tempo de resposta	1	2	3	4	5	6	7
Atenção disponível ao cliente	1	2	3	4	5	6	7
Dificuldade de contacto com a empresa/mediador	1	2	3	4	5	6	7
Outros Especifique _____	1	2	3	4	5	6	7

16. Tendo em conta os possíveis problemas que originam reclamações formais, relativamente ao seguro automóvel, pontue os factores que se apresentam, em função da sua relevância:

Facturação (ex.: não efectuada a tempo, não enviada ao cliente, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Preços (ex.: não conceder bonificações por acidentes, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Atenção ao cliente	1	2	3	4	5	6	7
Gestão de sinistros	1	2	3	4	5	6	7
Outros Especifique _____	1	2	3	4	5	6	7

17. Considere agora os casos em que é o próprio mediador, que deixa de trabalhar/colaborar com uma determinada empresa de seguros por vontade própria e pontue os factores segundo a sua importância:

Ordenado, comissões financeiras	1	2	3	4	5	6	7
Incidentes críticos	1	2	3	4	5	6	7
Condições financeiras (oferecidas ao cliente final)	1	2	3	4	5	6	7
Gosto pela mudança (gostar de mudar)	1	2	3	4	5	6	7
Relação com a empresa	1	2	3	4	5	6	7
A prestação do serviço da empresa (ao cliente final)	1	2	3	4	5	6	7
Segurança de emprego	1	2	3	4	5	6	7
Outros Especifique _____	1	2	3	4	5	6	7

18. Tendo em conta as consequências do abandono voluntário de clientes e as características próprias da indústria de seguros, indique, em sua opinião a importância que deve ter a análise e gestão do abandono nesta indústria:

1 2 3 4 5 6 7

Para terminar,

19. Na sua opinião, a percentagem anual de clientes que voluntariamente não renovam as suas apólices nas empresas, consideradas de um modo global, é aproximadamente de _____%.

20. A percentagem anual de clientes, aos quais as empresas, consideradas de um modo global, decidem não renovar as apólices porque não lhes acrescenta valor (ex.: número de sinistros, etc...) é, na sua opinião, aproximadamente de _____%.

Comentários / Sugestões:

*Muito obrigada pelo tempo disponibilizado e pela sua participação ao responder ao questionário do método **Delphi**.*

Pessoa de contacto para qualquer esclarecimento e para enviar o questionário:

Fernanda Andrade

Professora Adjunta, Departamento de Marketing e Logística
Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal
Telf. +351917636713
E-mail: fandrade@esce.ips.pt

APÉNDICE IV

APÉNDICE IV: RESULTADOS DEL PRIMER ENVÍO PRESENTADOS DE FORMA GLOBAL.

Cuestión	N.º Alinea	Alinea	Media	Moda	Valor Mínimo	1 Cuartil	Mediana	3 Cuartil	Valor Máximo	Rango Intercuartil (3.ºQ-1.ºQ)
4. En general, los clientes que hacen un seguro de coche tienden a contratar después más pólizas en la misma empresa.			4,35	4	2,00	4,00	4,00	5,00	7,00	1,00
5. En la actualidad, los clientes están más informados sobre las ofertas y condiciones de sus seguros de coche.			5,23	5	1,00	4,50	5,00	6,00	7,00	1,50
6. En la industria de seguros la mayoría de las reclamaciones es relativa a los seguros de coche.			5,26	6	1,00	5,00	6,00	6,50	7,00	1,50
7. El número de clientes que cambia de unas aseguradoras a otras ha crecido fuertemente en los últimos años.			6,03	7	1,00	6,00	7,00	7,00	7,00	1,00
8. Las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras.			5,61	7	1,00	5,50	6,00	7,00	7,00	1,50
9. Los motivos que llevan los clientes a quejarse/reclamar son los mismos que hacen con que los clientes se vayan a la competencia.			4,52	5	2,00	3,00	5,00	5,50	7,00	2,50
10. La oferta de seguros de coche con características diferenciadas e innovadoras adecuadas a los intereses de los consumidores contribuye claramente para atraer clientes.			4,16	4	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00	2,00
11. El hecho de hacer bonificaciones (ex: por el cliente no haber tenido accidentes, por tener más de un seguro,...) favorece la permanencia de los clientes.			5,45	7	2,00	4,50	6,00	7,00	7,00	2,50
13. Considere los motivos que condicionan en mayor medida la elección de los seguros de coche, por parte de los usuarios finales y puntúe según su importancia las siguientes razones:	13.1	Precio	6,48	7	5,00	6,00	7,00	7,00	7,00	1,00
	13.2	Confianza en la empresa	4,39	4	1,00	3,00	4,00	5,50	7,00	2,50
	13.3	Horario disponible	4,03	2	2,00	3,00	4,00	5,00	7,00	2,00
	13.4	Comodidad	4,58	4	1,00	4,00	5,00	5,00	7,00	1,00
	13.5	Proximidad de domicilio	3,65	4	1,00	2,00	4,00	5,00	7,00	3,00
	13.6	Relación con el mediador	5,45	5	3,00	5,00	6,00	6,50	7,00	1,50
	13.7	Otros factores de tipo financiero	5,17	6	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	13.8	Posibilidad de especificar condiciones a su seguro (personalización)	4,29	3	1,00	3,00	4,00	6,00	7,00	3,00
	13.9	Otros	6,33	7	4,00	6,25	7,00	7,00	7,00	0,75
	14.1	Precio	6,74	7	6,00	6,50	7,00	7,00	7,00	0,50
14. Tiendo en cuenta el total de clientes que cambian sus pólizas de una empresa a otra, indique el grado de importancia de cada uno de los siguientes motivos:	14.2	Comodidad	4,06	4	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00	2,00
	14.3	Incidentes críticos	5,03	6	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	14.4	Horario disponible	3,45	3	1,00	2,00	3,00	5,00	7,00	3,00
	14.5	Confianza en la empresa	3,61	3	1,00	2,50	3,00	5,00	7,00	2,50
	14.6	Proximidad del domicilio	3,10	2	1,00	2,00	3,00	4,50	7,00	2,50
	14.7	Facilidad de contacto con la empresa	4,52	6	2,00	3,00	5,00	6,00	7,00	3,00
	14.8	Posibilidad de discutir el precio	5,20	6	1,00	4,25	6,00	6,00	7,00	1,75
	14.9	Poder tener un seguro más personalizado	4,03	5	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00	2,00
	14.10	Factores relacionados con la gestión de siniestros	5,13	6	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	14.11	Otros	4,80	3	3,00	3,00	4,00	7,00	7,00	4,00
15. En relación al cambio de una empresa a otra provocado por motivos asociados a la gestión de siniestros, indique la importancia de los siguientes aspectos	15.1	El pago compensatorio	5,32	6	2,00	4,00	6,00	6,50	7,00	2,50
	15.2	El tiempo de respuesta	5,94	7	1,00	5,00	6,00	7,00	7,00	2,00
	15.3	La atención disponible al cliente	5,48	5	2,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
	15.4	La dificultad de contacto con la empresa/mediador	5,68	6	2,00	5,50	6,00	6,00	7,00	0,50
	15.5	Otros Especifique	6,43	7	4,00	6,50	7,00	7,00	7,00	0,50
16. Teniendo en cuenta los posibles problemas que originan reclamaciones formales, puntúe los factores que se presentan en función de su relevancia	16.1	Facturación (ex: no hecha a tiempo, no enviada al cliente,...)	4,13	5	1,00	2,50	5,00	5,00	7,00	2,50
	16.2	Precios (ex: no hacer bonificaciones por accidentes, sufridas,...)	5,06	6	2,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	16.3	Atención al cliente	4,61	6	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	16.4	Gestión de siniestros	6,06	7	2,00	5,00	7,00	7,00	7,00	2,00
	16.5	Otros Especifique	6,25	7	4,00	6,25	7,00	7,00	7,00	0,75
17. Considere ahora los casos en que es el propio mediador, el que deja de trabajar con una determinada empresa de seguros por voluntad propia y puntúe los factores según su importancia	17.1	Sueldo, comisiones financieras	6,00	7	3,00	5,75	6,00	7,00	7,00	1,25
	17.2	Incidentes críticos	5,75	6	4,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
	17.3	Condiciones financieras (ofrecidos al cliente final)	4,89	4	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	2,00
	17.4	Gusto por la mudanza (gustar de cambiar)	2,43	1	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00	2,00
	17.5	Relación con la empresa	5,39	5	3,00	5,00	5,00	6,00	7,00	1,00
	17.6	La prestación del servicio de la empresa (al cliente final)	5,21	6	1,00	5,00	6,00	6,00	7,00	1,00
	17.7	Seguridad en el trabajo	3,48	1	1,00	1,00	3,00	5,50	7,00	4,50
	17.8	Otros Especifique	5,67		4,00	5,00	6,00	6,50	7,00	1,50
18. Considere las consecuencias del abandono voluntario de clientes y indique la importancia que en su opinión debe tener su análisis y gestión del abandono en la industria de seguros.			6,54	7	5,00	6,00	7,00	7,00	7,00	1,00

APÉNDICE V

APÉNDICE V: EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE FASE 2 EN PORTUGUÊS

Questionário – 2.^a Fase

Caro(a) Senhor /Senhora, na sequência do trabalho de investigação sobre fidelização na indústria de seguros, com fins académicos, inserido no programa de Doutoramento do Departamento de Financiación e Investigación Comercial da Universidade Autónoma de Madrid, muito agradecemos a opinião que amavelmente nos prestou enquanto perito na matéria, mediante o preenchimento do questionário que nos enviou.

Tal como explicitámos anteriormente, o método de Delphi pressupõe a comparação da opinião do inquirido com os valores médios obtidos do painel de peritos. Pelo que estamos a reenviar o questionário no qual consta a informação que nos forneceu e os **resultados globais**.

Como poderá verificar, a estrutura deste documento é a mesma, sendo que a cada uma das perguntas foram acrescentadas 4 colunas. Assim, na primeira coluna aparece a sua resposta relativa à primeira fase; na segunda coluna apresenta-se a mediana (ou seja, uma metade das respostas obtidas corresponde a pontuações iguais ou inferiores ao valor indicado, e a outra metade a pontuações iguais ou superiores); as outras duas colunas contêm informação referente ao primeiro quartil (o que significa que 25% das pontuações atribuídas foram inferiores ou iguais à mediana) e terceiro quartil (o que significa que 25% das pontuações atribuídas foram iguais ou superiores à mediana).

Perante os resultados que lhe apresentamos, agradecemos que pondere se **mantém** ou **modifica** a sua pontuação e que, em caso de alteração do valor inicialmente atribuído, por favor, o indique na coluna intitulada nova resposta.

Relembremos que **não há respostas correctas ou incorrectas**, pretendendo-se unicamente nesta fase, com base na sua experiência profissional aferir os resultados.

O questionário poderá ser devolvido por e-mail, e em caso de dúvidas ou de desejar algum esclarecimento, solicitamos que, por favor, o faça por e-mail ou telefone para os contactos indicados no final deste questionário.

Questões 1,2,3 e as suas respostas

As questões 1, 2, e 3 são de classificação e caracterização, pelo que as respostas a estas questões NÃO foram enviadas aos outros participantes. Assim, estes dados estão a ser unicamente disponibilizados, por uma questão de referência e identificação dos questionários e, SÓ estão a ser reenviados ao próprio inquirido.

	Resposta Anterior
1. Indique, por favor, o número de anos de experiência no sector de seguros:	15
E da sua experiência nos seguros de veículos:	4
2. As suas funções incluem/foram:	Gestão Comercial,
3. A empresa/empresas em que trabalha têm modelos indicativos para o “churn”, isto é, para a previsão do abandono voluntário de clientes:	Desconhece

As perguntas agora que se apresentam procuram recolher a sua percepção pessoal do mercado, após a apreciação dos resultados do painel de peritos. Relembramos que 1 equivale a “totalmente em desacordo” e 7 significa que está “totalmente de acordo” com cada afirmação. Por favor assinale as pontuações que deseja alterar no quadrado correspondente; caso não assinale, considera-se que mantém a resposta anterior.

	Resposta Anterior	Nova Resposta	Resultados Globais		
			Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
4. Em geral, os clientes que fazem um seguro de automóvel tendem a contratar posteriormente mais apólices nessa mesma empresa.	6	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4	4	5
5. Na actualidade, os clientes estão mais informados sobre as ofertas e condições dos seguros de automóvel que contratam.	5	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	4,5	6
6. Na indústria de seguros a maior parte das reclamações é relativa ao seguro de automóvel.	7	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6	5	6,5
7. O número de clientes que muda de uma seguradora para outra(s) aumentou fortemente nos últimos anos.	7	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7	6	7
8. As condições legais actualmente em vigor favorecem a mudança de seguradora.	6	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6	5,5	7
9. Os motivos que fazem com que os clientes reclamem ou se queixem são os mesmos que levam os clientes a mudar-se para a concorrência.	5	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5	3	5,5
10. A oferta de seguros de automóvel com características diferenciadas e inovadoras, adequadas aos interesses dos consumidores, contribui claramente para atrair clientes.	4	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4	3	5
11. O facto de conceder bonificações (ex.: cliente não ter tido acidentes, ter mais de um seguro, ...) favorece a permanência dos clientes.	7	1 2 3 4 5 6 7 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6	4,5	7

12. No mercado de seguros observam-se diferenças entre as condições do canal de loja virtual (denominado seguro directo) e o de mediador (canal clássico), sendo estas diferenças mais favoráveis em:

	Resposta Anterior	Nova Classificação		Maioria das Respostas
Qualidade do serviço	Clássico	<input type="checkbox"/> Clássico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clássico
Preço/condições de pagamento	Virtual	<input type="checkbox"/> Clássico	<input type="checkbox"/> Virtual	Virtual
Gestão de reclamações	Clássico	<input type="checkbox"/> Clássico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clássico
Nível de <i>churn</i> (não renovação de apólices)	Clássico	<input type="checkbox"/> Clássico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clássico
Atenção ao cliente	Clássico	<input type="checkbox"/> Clássico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clássico
Horário disponível	Virtual	<input type="checkbox"/> Clássico	<input type="checkbox"/> Virtual	Virtual

Por favor considere agora os valores que a seguir se apresentam e, se assim o entender, atribua uma nova pontuação aos diferentes factores segundo o seu grau de importância, em que 1 equivale a “valor nulo” e 7 à “importância máxima”. Se não houver alteração ter-se-á em conta que se mantém a resposta anterior.

13. Considere os motivos que condicionam, em maior medida, a eleição entre os diversos seguros de automóvel, pelos utilizadores finais e pontue segundo a sua importância as seguintes razões:

	Resposta Anterior	Nova Resposta							Resultados Globais		
		1	2	3	4	5	6	7	Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
Preço	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	6	7
Confiança na empresa	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	3	5,5
Horário disponível	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	3	5
Comodidade	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	4	5
Proximidade de domicílio	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	2	5
Relação com o mediador	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	5	6,5
Outros factores de tipo financeiro	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	4	6
Possibilidade de especificar condições do seguro (personalização)	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	3	6

14. Tendo em conta o total de clientes que mudam as suas apólices de seguro de automóvel, de uma empresa para outra, indique o grau de importância de cada um dos seguintes motivos:

	Resposta Anterior	Nova Resposta							Resultados Globais		
		1	2	3	4	5	6	7	Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
Preço	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	6,5	7
Comodidade	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	3	5
Incidentes críticos	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	4	6
Horário disponível	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2	5
Confiança na empresa	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2,5	5
Proximidade de domicílio	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2	4,5
Facilidade de contacto com a empresa	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	3	6
Possibilidade de discutir o preço	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	4,25	6
Poder ter um seguro mais personalizado	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	3	5
Factores relacionados com a gestão de sinistros	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	4	6

15. Em relação à mudança de uma empresa para outra provocada por motivos associados à gestão de sinistros, indique a importância dos seguintes aspectos:

	Resposta Anterior	Nova Resposta							Resultados Globais		
									Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
Pagamento compensatório	6	1	2	3	4	5	6	7	6	4	6,5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Tempo de resposta	6	1	2	3	4	5	6	7	6	5	7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Atenção disponível ao cliente	6	1	2	3	4	5	6	7	6	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Dificuldade de contacto com a empresa/mediador	4	1	2	3	4	5	6	7	6	5,5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

16. Tendo em conta os possíveis problemas que originam reclamações formais, relativamente ao seguro automóvel, pontue os factores que se apresentam, em função da sua relevância:

	Resposta Anterior	Nova Resposta							Resultados Globais		
									Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
Facturação (ex.: não efectuada a tempo, não enviada ao cliente, ...)	4	1	2	3	4	5	6	7	5	2,5	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Preços (ex.: não conceder bonificações por acidentes, ...)	6	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Atenção ao cliente	5	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gestão de sinistros	5	1	2	3	4	5	6	7	7	5	7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

17. Considere agora os casos em que é o próprio mediador, que deixa de trabalhar/colaborar com uma determinada empresa de seguros por vontade própria e pontue os factores segundo a sua importância:

	Resposta Anterior	Nova Resposta							Resultados Globais		
									Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
Ordenado, comissões financeiras	6	1	2	3	4	5	6	7	6	5,75	7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Incidentes críticos	5	1	2	3	4	5	6	7	6	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Condições financeiras (oferecidas ao cliente final)	4	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gosto pela mudança (gostar de mudar)	2	1	2	3	4	5	6	7	2	1	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Relação com a empresa	5	1	2	3	4	5	6	7	5	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
A prestação do serviço da empresa (ao cliente final)	6	1	2	3	4	5	6	7	6	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Segurança de emprego	5	1	2	3	4	5	6	7	3	1	5,5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

	Resposta Anterior	Nova Resposta							Resultados Globais		
									Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
18. Tendo em conta as consequências do abandono voluntário de clientes e as características próprias da indústria de seguros, indique a importância que deve ter a <u>análise e gestão do abandono</u> nesta indústria:	6	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	7	6	7

Para terminar, apresentamos os resultados correspondentes à média das percentagens sugeridas pelos peritos inquiridos; por favor, tenha em conta a média percentual obtida e caso esteja em desacordo, atribua um novo valor.

	Resposta Anterior	Nova Resposta	Resultados Globais Média Percentual
19. Na sua opinião, a percentagem anual de clientes que voluntariamente não renovam as suas apólices nas empresas, consideradas de um modo global, é aproximadamente de:	15 %	<input type="text"/> %	21,9 %
20. A percentagem anual de clientes, aos quais as empresas, consideradas de um modo global, decidem não renovar as apólices porque não lhes acrescenta valor (ex.: número de sinistros, ...), é na sua opinião, aproximadamente de:	20 %	<input type="text"/> %	7,0 %

*Muito obrigada,
pela sua importante colaboração e por responder, mais uma vez
ao questionário do método **Delphi**.*

Pessoa de contacto para qualquer esclarecimento e para enviar o questionário:
Fernanda Andrade
Professora Adjunta, Departamento de Marketing e Logística
Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal
Telf. +351917636713
E-mail: fandrade@esce.ips.pt

APÉNDICE VI

APÉNDICE VI: EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE FASE 2 EN CASTELLANO

Cuestionario

Estimado Sr. /Sra.: estamos realizando un trabajo de investigación sobre lealtad en la industria de seguros con fines académicos, dentro del programa de Doctorado del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid. Su colaboración es muy importante para el trabajo, por lo que le pedimos por favor conteste a las preguntas que siguen.

En la primera ronda de este Delphi sobre la industria de seguros se le pidió su opinión como experto en la materia. A continuación le presentamos la información que usted nos suministró, así como la del resto de expertos que forman parte de este estudio.

Como podrá comprobar la estructura de este documento es la misma que se utilizó en el cuestionario previo, si bien para cada una de las preguntas hemos añadido 4 columnas: en la primera columna aparecen sus respuestas de la primera ronda, la segunda columna muestra la mediana de las repuestas de todos los entrevistados (es decir, el valor de la variable que deja el mismo número de datos por encima y por debajo de él). Las otras dos columnas contienen información relativa al primer y tercer cuartil). Le agradeceríamos que en la columna cuyo encabezamiento dice nueva respuesta nos indique si, a la vista de los resultados del estudio, ratifica su valoración inicial o si la modifica.

El cuestionario se puede devolver por mail o contestar online, en caso de duda o de desear alguna aclaración, pedimos por favor nos contacte por mail o teléfono, datos al final del cuestionario.

Cuestiones 1, 2, 3 y sus respuestas

Estas primeras cuestiones son de clasificación, no se harán cálculos de medias y los resultados NO serán facilitados a los demás participantes.

	Respuesta Anterior
1. Indique por favor el número de años de experiencia en el sector de seguros:	40
Y su experiencia práctica en seguro de vehículos:	35
2. Sus funciones incluyen/han sido sobre:	<i>Venta Directa, Mediación, Gestión Comercial, Atención al cliente, Abertura de locales de cercanía con mediaciones profesionales</i>
3. La empresa/empresas con que trabaja tienen modelos predictivos para el “churn”, es decir para la previsión del abandono voluntario de clientes	<i>Lo desconoce</i>

En las cuestiones que requieren puntuación, se utiliza una escala de **1 a 7**, donde **1** equivale a **“totalmente en desacuerdo”** y el **7** significa que está **“totalmente de acuerdo”** con la afirmación. Por favor indique las puntuaciones que desea alterar no cuadrado correspondiente; caso no indique, considera-se que mantén a respuesta anterior.

Resultados Globales

	Respuesta Anterior	Nueva Respuesta	Mediana	1.º Cuartil	3.º Cuartil
4. En general, los clientes que hacen un seguro de coche tienden a contratar después más pólizas en la misma empresa.	7	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	4	4	5
5. En la actualidad, los clientes están más informados sobre las ofertas y condiciones de sus seguros de coche.	5	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	5	4,5	6
6. En la industria de seguros la mayoría de las reclamaciones es relativa a los seguros de coche.	1	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	6	5	6,5
7. El número de clientes que cambia de unas aseguradoras a otras ha crecido fuertemente en los últimos años.	7	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	7	6	7
8. Las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras.	7	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	6	5,5	7
9. Los motivos que llevan los clientes a quejarse/reclamar son los mismos que hacen con que los clientes se vayan a la competencia.	5	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	5	3	5,5
10. La oferta de seguros de coche con características diferenciadas e innovadoras adecuadas a los intereses de los consumidores contribuye claramente para atraer clientes.	7	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	4	3	5
11. El hecho de hacer bonificaciones (ex: por el cliente no haber tenido accidentes, por tener más de un seguro,...) favorece la permanencia de los clientes.	7	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>	6	4,5	7

12. En el mercado de seguros se observan diferencias entre las condiciones del canal de tienda virtual (llamado de seguro directo) y en el de mediador (canal clásico), siendo estas más favorables en:

	Respuesta Anterior	Nueva Clasificación		Mayoría de las Respuestas
Calidad del servicio	Ambos	<input type="checkbox"/> Clásico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clásico
Precio/condiciones de pago	Ambos	<input type="checkbox"/> Clásico	<input type="checkbox"/> Virtual	Virtual
Gestión de reclamaciones	Clásico	<input type="checkbox"/> Clásico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clásico
Nivel de churn (no renovación de pólizas)	Clásico	<input type="checkbox"/> Clásico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clásico
Atención al cliente	Clásico	<input type="checkbox"/> Clásico	<input type="checkbox"/> Virtual	Clásico
Horario disponible	Ambos	<input type="checkbox"/> Clásico	<input type="checkbox"/> Virtual	Virtual

Por favor conteste ahora las preguntas que se presentan a continuación y atribuya una puntuación a los distintos factores según lo que considere es su grado de importancia, en que 1 es “valor nulo” y el 7 es “importancia máxima”. Se não houver alteração ter-se-á em conta que se mantém a resposta anterior.

13. Considere los motivos que condicionan en mayor medida la elección de los seguros de coche, por parte de los usuarios finales y puntúe según su importancia las siguientes razones:

									Resultados Globales			
		Respuesta Anterior	Nueva Respuesta							Mediana	1.º Cuartil	3.º Cuartil
Precio	7	1	2	3	4	5	6	7	7	6	7	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Confianza en la empresa	7	1	2	3	4	5	6	7	4	3	5,5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Horario disponible	7	1	2	3	4	5	6	7	4	3	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Comodidad	7	1	2	3	4	5	6	7	5	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Proximidad de domicilio	7	1	2	3	4	5	6	7	4	2	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Relación con el mediador	7	1	2	3	4	5	6	7	6	5	6,5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Otros factores de tipo financiero	7	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Posibilidad de especificar condiciones a su seguro (personalización)	7	1	2	3	4	5	6	7	4	3	6	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

14. *Tiendo en cuenta el total de clientes que cambian sus pólizas de una empresa a otra, indique el grado de importancia de cada uno de los siguientes motivos:*

Resultados Globales									
	Respuesta Anterior	Nueva Respuesta							Mediana 1.º Cuartil 3.º Cuartil
Precio	7	1	2	3	4	5	6	7	7 6,5 7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comodidad	7	1	2	3	4	5	6	7	4 3 5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Incidentes críticos	7	1	2	3	4	5	6	7	5 4 6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Horario disponible	7	1	2	3	4	5	6	7	3 2 5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Confianza en la empresa	7	1	2	3	4	5	6	7	3 2,5 5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Proximidad del domicilio	7	1	2	3	4	5	6	7	3 2 4,5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Facilidad de contacto con la empresa	7	1	2	3	4	5	6	7	5 3 6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Posibilidad de discutir el precio	7	1	2	3	4	5	6	7	6 4,25 6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Poder tener un seguro más personalizado	7	1	2	3	4	5	6	7	4 3 5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Factores relacionados con la gestión de siniestros	7	1	2	3	4	5	6	7	5 4 6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15. *En relación al cambio de una empresa a otra provocado por motivos asociados a la gestión de siniestros, indique la importancia de los siguientes aspectos:*

Resultados Globales									
	Respuesta Anterior	Nueva Respuesta							Mediana 1.º Cuartil 3.º Cuartil
El pago compensatorio	7	1	2	3	4	5	6	7	6 4 6,5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El tiempo de respuesta	7	1	2	3	4	5	6	7	6 5 7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La atención disponible al cliente	7	1	2	3	4	5	6	7	6 5 6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La dificultad de contacto con la empresa/mediador	7	1	2	3	4	5	6	7	6 5,5 6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16. Teniendo en cuenta los posibles problemas que originan reclamaciones formales, puntúe los factores que se presentan en función de su relevancia:

Resultados Globais											
	Resposta Anterior	Nova Resposta							Mediana	1.º Quartil	3.º Quartil
Facturación (ex: no hecha a tiempo, no enviada al cliente,...)	7	1	2	3	4	5	6	7	5	2,5	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Precios (ex: no hacer bonificaciones por accidentes, sufridas,...)	7	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Atención al cliente	7	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gestión de siniestros	7	1	2	3	4	5	6	7	7	5	7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

17. Considere ahora los casos en que es el propio mediador, el que deja de trabajar con una determinada empresa de seguros por voluntad propia y puntúe los factores según su importancia.

									Resultados Globales		
	Respuesta Anterior	Nueva Respuesta							Mediana	1.º Cuartil	3.º Cuartil
Sueldo, comisiones financieras	7	1	2	3	4	5	6	7	6	5,75	7
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Incidentes críticos	7	1	2	3	4	5	6	7	6	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Condiciones financieras (ofrecidos al cliente final)	7	1	2	3	4	5	6	7	5	4	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gusto por la mudanza (gustar de cambiar)	1	1	2	3	4	5	6	7	2	1	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Relación con la empresa	7	1	2	3	4	5	6	7	5	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
La prestación del servicio de la empresa (al cliente final)	7	1	2	3	4	5	6	7	6	5	6
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Seguridad en el trabajo	1	1	2	3	4	5	6	7	3	1	5,5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Para terminar, apresentamos os resultados correspondentes à média das percentagens sugeridas pelos peritos inquiridos; por favor, tenha em conta a média percentual obtida e caso esteja em desacordo, atribua um novo valor.

Resultados Globales			
	Respuesta Anterior	Nueva Respuesta	Media Porcentual
19. En su opinión, el porcentaje anual de clientes que voluntariamente no renuevan sus pólizas en las empresas consideradas de un modo global, es aproximadamente...	1 %	<input type="text"/> %	21,9 %
20. El porcentual anual de clientes, a los cuales las empresas consideradas de un modo global, deciden no renovar las pólizas porque no les aporta valor (ex: número de siniestros,...) es en su opinión aproximadamente	1 %	<input type="text"/> %	7,0 %

*Muchas gracias, por su importante colaboración y por responder una vez más al cuestionario del método **Delphi**.*

Persona de contacto para cualquier aclaración y para enviar el cuestionario:

Fernanda Andrade

Professora Adjunta, Departamento de Marketing y Logística
Escola Superior Ciências Empresariais – Instituto Politécnico Setúbal
Telf. +351917636713
Email: fandrade@esce.ips.pt

APÉNDICE VII

APÉNDICE VII: RESULTADO ESTADÍSTICOS COMPARADOS

PRIMER CUESTIONARIO DETALLADOS POR CUESTIÓN

CUESTION 3. SE HAY MODELOS PREDICTIVOS DEL CHURN

EMPRESA	Frecuencia Absoluta				Frecuencia Relativa (%)			
	Si	No	No conoce	Total	Si	No	No conoce	Total
X		1		1	0,00	100,00	0,00	100,00
T	1			1	100,00	0,00	0,00	100,00
P	2			2	100,00	0,00	0,00	100,00
W	4			4	100,00	0,00	0,00	100,00
W	1	1	1	3	33,33	0,00	100,00	100,00
D		1		1	0,00	33,33	33,33	100,00
S		1		1	0,00	100,00	0,00	100,00
R		1		1	0,00	100,00	0,00	100,00
O	3	1	1	5	60,00	0,00	25,00	100,00
A	2		2	4	50,00	0,00	50,00	100,00
Otros	2	4	2	8	25,00	66,67	0,00	100,00
Total	15	10	6	31	48,39	25,00	20,83	100,00

LAS CUESTIONES DE 4 A 11

Cuestión	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
4. En general, los clientes que hacen un seguro de coche tienden a contratar después más pólizas en la misma empresa.	4,00	4,00	5,00	1,00
5. En la actualidad, los clientes están más informados sobre las ofertas y condiciones de sus seguros de coche.	4,50	5,00	6,00	1,50
6. En la industria de seguros la mayoría de las reclamaciones es relativa a los seguros de coche.	5,00	6,00	6,50	1,50
7. El número de clientes que cambia de unas aseguradoras a otras ha crecido fuertemente en los últimos años.	6,00	7,00	7,00	1,00
Cuestión	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
8. Las actuales condiciones legales favorecen el cambio entre aseguradoras.	5,50	6,00	7,00	1,50
9. Los motivos que llevan los clientes a quejarse/reclamar son los mismos que hacen con que los clientes se vayan a la competencia.	3,00	5,00	5,50	2,50
10. La oferta de seguros de coche con características diferenciadas e innovadoras adecuadas a los intereses de los consumidores contribuye claramente para atraer clientes.	3,00	4,00	5,00	2,00
11. El hecho de hacer bonificaciones (ex: por el cliente no haber tenido accidentes, por tener más de un seguro,...) favorece la permanencia de los clientes.	4,50	6,00	7,00	2,50

Cuestión 12. Diferencias entre las condiciones del canal de tienda virtual (llamado de seguro directo) y en el de mediador (canal clásico)

Alinea	Frecuencia Absoluta				Frecuencia Relativa (%)			
	Ambos	Clásico	Virtual	Total	Ambos	Clásico	Virtual	Total
Calidad del servicio	1	26	4	31	3,23	83,87	12,90	100,0
Precio/ condiciones de pago	1	5	25	31	3,23	16,13	80,65	100,0
Gestión de reclamaciones	1	27	3	31	3,23	87,10	9,68	100,0
Nivel de churn (no renovación de pólizas)	1	19	11	31	3,23	61,29	35,48	100,0
Atención al cliente	1	30		31	3,23	96,77	0,00	100,0
Horario disponible	1	8	22	31	3,23	25,81	70,97	100,0
Otros	0	5	3	8	0,00	62,50	37,50	100,0

Sugerencia en Cuestión 12.7	Total	Tipo de Canal
Autonomía del Cliente para gestionar sus propias pólizas	2	Virtual
Resolución de accidentes	1	Clásico
Gestión de siniestros	3	Clásico
Libertad de elección de los productos	1	Clásico
Competencia profesional	1	Clásico
Atención personalizada	2	Clásico
Comodidad	1	Virtual
Información general sobre los productos	1	Clásico

CUESTIÓN 13. Considere los motivos que condicionan en mayor medida la elección de los seguros de coche, por parte de los usuarios finales y puntúe según su importancia las siguientes razones

Cuestión 13	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
Precio	6,00	7,00	7,00	1,00
Confianza en la empresa	3,00	4,00	5,50	2,50
Horario disponible	3,00	4,00	5,00	2,00
Comodidad	4,00	5,00	5,00	1,00
Proximidad de domicilio	2,00	4,00	5,00	3,00
Relación con el mediador	5,00	6,00	6,50	1,50
Otros factores de tipo financiero	4,00	5,00	6,00	2,00
Posibilidad de especificar condiciones a su seguro (personalización)	3,00	4,00	6,00	3,00
Otros	6,25	7,00	7,00	0,75

Sugerencia en Otros	total
Diferenciación de Producto	1
Financiación, Leasing, ALD / Adquisición de ALD, leasing y renting	2
Cobertura – Condiciones	1
Confianza no Mediador	2
Información general sobre seguros	1

14. Tiendo en cuenta el total de clientes que cambian sus pólizas de una empresa a otra, indique el grado de importancia de cada uno de los siguientes motivos

Cuestión 14	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
Precio	6,50	7,00	7,00	0,50
Comodidad	3,00	4,00	5,00	2,00
Incidentes críticos	4,00	5,00	6,00	2,00
Horario disponible	2,00	3,00	5,00	3,00
Confianza en la empresa	2,50	3,00	5,00	2,50
Proximidad del domicilio	2,00	3,00	4,50	2,50
Facilidad de contacto con la empresa	3,00	5,00	6,00	3,00
Posibilidad de discutir el precio	4,25	6,00	6,00	1,75
Poder tener un seguro más personalizado	3,00	4,00	5,00	2,00
Factores relacionados con la gestión de siniestros	4,00	5,00	6,00	2,00
Otros	3,00	4,00	7,00	4,00

Total sugerencias hechas por 5 expertos:

Sugerencia en Otros	total
Diferenciación de Producto	1
Nuevos canales	1
Motivos personales	1
Oferta de la competencia	1
Información general sobre seguros	1

15. En relación al cambio de una empresa a otra provocado por motivos asociados a la gestión de siniestros, indique la importancia de los siguientes aspectos

Cuestión 15	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
El pago compensatorio	4,00	6,00	6,50	2,50
El tiempo de respuesta	5,00	6,00	7,00	2,00
La atención disponible al cliente	5,00	6,00	6,00	1,00
La dificultad de contacto con la empresa/mediador	5,50	6,00	6,00	0,50
Otros	6,50	7,00	7,00	0,50

Del panel, 7 expertos han hecho las siguientes sugerencias en Otros:

Sugerencia en Otros	total
Definición, desacuerdo o atribución de responsabilidades	3
Dificultad en la resolución del siniestro	1
Incidentes críticos	1
Formularios; Expectativas Criadas	1
Información general sobre siniestros	1

16. Teniendo en cuenta los posibles problemas que originan reclamaciones formales, puntúe los factores que se presentan en función de su relevancia

Cuestión 16	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
Facturación (ej: no hecha a tiempo, no enviada al cliente,...)	2,50	5,00	5,00	2,50
Precios (ej: no hacer bonificaciones por accidentes, sufridas,...)	4,00	5,00	6,00	2,00
Atención al cliente	4,00	5,00	6,00	2,00
Gestión de siniestros	5,00	7,00	7,00	2,00
Otros	6,25	7,00	7,00	0,75

De lo panel, 4 expertos han hecho las siguientes sugerencias en Otros:

Sugerencia en Otros	total
Envío de documentación de seguro en el plazo	1
Coberturas excluidas	1
Plazos de pago	1
Información general sobre seguros	1

17. Considere ahora los casos en que es el propio mediador, el que deja de trabajar con una determinada empresa de seguros por voluntad propia y puntúe los factores según su importancia

Cuestión 17	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
Sueldo, comisiones financieras	5,75	6,00	7,00	1,25
Incidentes críticos	5,00	6,00	6,00	1,00
Condiciones financieras (ofrecidos al cliente final)	4,00	5,00	6,00	2,00
Gusto por la mudanza (gustar de cambiar)	1,00	2,00	3,00	2,00
Relación con la empresa	5,00	5,00	6,00	1,00
La prestación del servicio de la empresa (al cliente final)	5,00	6,00	6,00	1,00
Seguridad en el trabajo	1,00	3,00	5,50	4,50
Otros	5,00	6,00	6,50	1,50

Del panel, 3 expertos han hecho las siguientes sugerencias en Otros:

Sugerencia en Otros	total
Diversos	1
Política de subcripción del seguro	1
Problemas de situación geográfica; función y/o adquisición	1

Cuestión 18	1.º Cuartil	Mediana	3.º Cuartil	Rango Intercuartil $3.ºQ - 1.ºQ$
18. Considere las consecuencias del abandono voluntario de clientes y indique la importancia que en su opinión debe tener su análisis y gestión del abandono en la industria de seguros	6,00	7,00	7,00	1,00

Cuestión 19	Media	Desviación típica	Moda	Mediana
19. En su opinión, el porcentaje anual de clientes que voluntariamente no renuevan sus pólizas en las empresas consideradas de un modo global, es aproximadamente	21,89	11,96	15,00	20,00

Cuestión 20	Media	Desviación-típica	Moda	Mediana
20. El porcentual anual de clientes, a los cuales las empresas consideradas de un modo global, deciden no renovar las pólizas por que no les aporta valor (ex: número de siniestros,...) es en su opinión aproximadamente	6,98	7,55	1,00	3,00

APÉNDICE VIII

APÉNDICE VIII: CUESTIONARIO

QUESTIONARIO

Caro Senhor ou Cara Senhora,

Estamos a realizar um trabalho de investigação sobre a lealdade na indústria dos seguros, integrado no programa de **Doutoramento do Departamento de Financiación e Investigación Comercial da Universidade Autónoma de Madrid.**

A sua colaboração é crucial para o trabalho a desenvolver pelo que pedimos a sua participação, que desde já agradecemos. Informamos que os dados fornecidos neste inquérito são totalmente confidenciais, **serão tratados de forma anónima** e apenas serão utilizados para fins académicos.

O questionário está preparado para ser respondido online. No caso de lhe surgir alguma dúvida ou de desejar algum esclarecimento, pedimo-lhes que, por favor, entre em contacto connosco via email ou por telefone (dados de contacto indicados no final do questionário).

1. Tem ou já alguma vez teve seguro de automóvel?

☐ Sim ☐ Não

2. Recorda-se alguma vez de ter cancelado ou não ter renovado a sua apólice de seguro automóvel?

☐ Sim ☐ Não

3. Quanto tempo decorreu desde o referido cancelamento até este momento?

Menos de 1 ano ☐ Entre 1 e 2 anos ☐ Entre 2 e 3 anos ☐ Mais de 3 anos ☐

4. Durante o tempo em que foi cliente da empresa na qual cancelou o seu seguro, teve alguma experiência desagradável?

☐ Sim ☐ Não

5. Recorda alguma experiência desagradável na empresa em que tem contratado o seu seguro?

☐ Sim ☐ Não

6. No caso de ter tido mais de uma experiência desagradável, por favor indique quantas foram:

2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ mais de 5 ☐

7. A **última** situação crítica esteve relacionada com uma participação feita à empresa por:

- ☐ Danos na carroçaria (não motivados por um acidente de tráfico)
- ☐ Avaria do motor (não motivado por acidente)
- ☐ Acidente unicamente de danos materiais
- ☐ Acidente com terceiros e com feridos
- ☐ Acidente com vítimas mortais
- ☐ Outros. Por favor especifique.

8. Por favor pontue numa escala de 1 a 7, a influência de cada um dos factores que se indicam na situação desagradável referida, **sendo 1 = importância nula e 7 = importância alta.**

	1	2	3	4	5	6	7
Dificuldade de contactar com a empresa/mediador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade para entregar a participação (muitos documentos, entrega pessoal, tempo na fila, horários disponíveis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo decorrido entre a entrega e a aceitação (aceitação e confirmação do início do processo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo excessivo para solucionar o problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incumprimento do contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de atenção / amabilidade do pessoal da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Por favor especifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Indique, por favor, numa escala de 1 a 7, o grau de INSATISFAÇÃO que sentiu com toda a situação, **sendo 1 = não insatisfeito e 7 = altamente insatisfeito.**

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Por favor, recorde agora as suas emoções **no momento em que se produziu essa experiência** e escolha a expressão que melhor descreve a sua emoção:

Não me sentia nada zangado	Sentia-me um pouco zangado (incomodado)	Sentia-me zangado (irritado)	Sentia-me bastante zangado	Sentia-me zangadíssimo (furioso)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. No que concerne à responsabilidade (culpa) da situação crítica, indique o grau de responsabilidade dos distintos intervenientes, numa escala de 1 a 7, **sendo 1 = valor nulo (Responsabilidade nula) e 7 = valor máximo (Totalmente responsável).**

	1	2	3	4	5	6	7
A empresa seguradora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mediador / agente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu próprio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Em seguida, por favor, indique, numa escala de 1 a 7, o seu grau de concordância ou de não concordância com as afirmações que lhe apresentamos, em relação ao resultado da má experiência vivida; **tendo em conta que 1 = não concordo em absoluto e 7 = totalmente de acordo. Se desejar pode indicar mais de uma opção.**

	1	2	3	4	5	6	7
Que a empresa tinha atraído a sua confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que o preço era injusto em relação à qualidade oferecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que anularia o seu seguro para demonstrar o seu descontentamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que deixaria a empresa como uma forma de vingança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhuma das opções anteriores. Por favor especifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. No seguimento do ocorrido fez alguma reclamação/queixa?
☐ Sim ☐ Não

14. Indique o peso que teve a resolução das reclamações, de MODO GLOBAL, na decisão de cancelar o seu seguro, *sendo 1= nada importante e 7 = muito importante*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Além das queixas ou reclamações indicadas na questão anterior, apresentou queixa/recurso a alguma outra instituição?

☐ Sim ☐ Não

16. Quanto ao tempo decorrido desde este incidente até ao cancelamento do contrato, indique a opção que mais se adequa:

- ☐ Cancelei imediatamente
- ☐ Esperei que expirasse o contrato
- ☐ Continuei a ser cliente por mais um ano
- ☐ Continuei a ser cliente por mais dois anos
- ☐ Por favor, especifique por quanto tempo continuou a ser cliente

17. Se existe algo mais relacionado com esta SITUAÇÃO DESAGRADÁVEL, por favor faça um breve comentário.

18. No caso de ter tido OUTRA SITUAÇÃO DESAGRADÁVEL nesta MESMA EMPRESA, por favor descreva-a sucintamente.

19. Após o cancelamento / situação desagradável, transmitiu informação negativa sobre a empresa:

☐ Sim ☐ Não

20. Perante o acontecido, indique qual seria a probabilidade de voltar a contratar este seguro de automóvel na mesma empresa, *sendo 1 = baixa probabilidade (jamais voltaria) e 7 = alta probabilidade (poderia voltar):*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Por favor, caracterize o seguro em relação ao qual teve uma experiência desagradável (incidente crítico)

	Tipo de Seguro			Tipo de Empresa		
	Danos próprios (Todos Riscos)	Obrigatório (Terceiros)	Misto (obrigatório com suplementos)	Mediador	Balcão	Internet
Anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Caracterização do inquirido:

☐ Mulher ☐ Homem

23. Idade do Inquirido:-----

24. Ocupação

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Trabalhador por conta própria | <input type="checkbox"/> Não trabalha/desempregado |
| <input type="checkbox"/> Trabalhador por conta de outrem | <input type="checkbox"/> Estudante |

25. Rendimento líquido mensal do agregado familiar:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 500€/ mês | <input type="checkbox"/> De 1.501 – 2.000€/ mês | <input type="checkbox"/> De 2.501 - 3.000€/ mês |
| <input type="checkbox"/> De 501 – 1.000€/ mês | <input type="checkbox"/> De 2.001 – 2.500€/ mês | <input type="checkbox"/> Mais de 3.000€/ mês |
| <input type="checkbox"/> De 1.001 – 1.500€/ mês | | |

26. Nível de estudos terminados do inquirido:

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 4º Ano | <input type="checkbox"/> 9º Ano | <input type="checkbox"/> Estudos Universitários ou equivalente |
| <input type="checkbox"/> 6º Ano | <input type="checkbox"/> 12º Ano | |

Muito obrigada, pela sua importante colaboração e por participar com as suas respostas.
Pessoa a contactar para qualquer esclarecimento e/ou para enviar o questionário:

Fernanda Andrade
Professora Adjunta, Departamento de Marketing e Logística
Escola Superior Ciências Empresariais – Instituto Politécnico Setúbal
Telf. +351917636713 Email: fmjandrade@gmail.com

APÉNDICE IX

APÉNDICE IX: COPIA DEL CUESTIONARIO TRADUCIDO AL CASTELLANO

CUESTIONARIO

Estimado Señor o estimada Señora:

Estamos realizando un trabajo de investigación sobre la lealtad en la industria de los seguros, integrado en el programa de **Doctorado del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid**.

Su colaboración es crucial para el trabajo a desarrollar, por lo que pedimos su participación, que agradecemos desde este momento. Informamos que los datos ofrecidos en esta encuesta son totalmente confidenciales, serán tratados de forma anónima y solo utilizados para fines académicos.

El cuestionario está preparado para ser respondido on-line. En el caso de surgir alguna duda o de que desee alguna aclaración, le pedimos que, por favor, entre en contacto con nosotros por correo electrónico o por teléfono (datos de contacto indicados al final del cuestionario).

1. ¿Tiene o ha tenido alguna vez seguro de automóvil?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Recuerda haber cancelado o no renovado su póliza de seguro de automóvil?

☐ Sí ☐ No

3. ¿Cuánto tiempo ha pasado desde la cancelación indicada hasta este momento?

Menos de 1 año ☐ Entre 1 y 2 años ☐ Entre 2 y 3 años ☐ Entre 3 y 4 años ☐

4. Durante el tiempo en que fue cliente de la empresa en la que canceló su seguro, ¿tuvo alguna experiencia desagradable?

☐ Sí ☐ No

5. ¿Recuerda alguna experiencia desagradable en la empresa en que tiene contratado su seguro?

☐ Sí ☐ No

6. En el caso de haber tenido más de una experiencia desagradable, por favor indique cuantas fueron:

2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ más de 5 ☐

7. La última situación crítica estuvo relacionada con una participación hecha a la empresa por:

- ☐ Daños en la carrocería (no motivadas por un accidente de tráfico).
- ☐ Avería del motor (no motivado por un accidente de tráfico).
- ☐ Accidente únicamente de daños materiales.
- ☐ Accidente con terceros y con heridos.
- ☐ Accidente con víctimas mortales.
- ☐ Otros. Por favor especifique:

8. Por favor puntúe en una escala de 1 a 7, la influencia de cada uno de los factores que se indican en la situación desagradable referida, **siendo 1 = importancia nula y 7 = importancia alta**

	1	2	3	4	5	6	7
Dificultad de contactar con la empresa/mediador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultad para entregar el parte (muchos documentos, entrega personal, tiempo en la fila, horarios disponibles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo transcurrido entre la entrega y la aceptación (aceptación y confirmación del inicio del proceso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo excesivo para solucionar el problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de atención / amabilidad del personal de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros. Por favor especifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Por favor, recuerde ahora sus emociones **en el momento en que se produzco esa experiencia** y elija la expresión que mejor describe su emoción:

No me sentía nada enfadado	Me sentía un poco enfadado (incomodado)	Me sentía enfadado (irritado)	Me sentía bastante enfadado	Me sentía muy enfadado (furioso)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. En lo que concierne a la responsabilidad (culpa) de la situación crítica, indique el grado de responsabilidad de los distintos intervinientes, en una escala de 1 a 7, **siendo 1 = valor nulo (responsabilidad nula) y 7 = valor máximo (Totalmente responsable)**.

	1	2	3	4	5	6	7
La empresa aseguradora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El mediador / agente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yo propio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ahora, por favor, indique, en una escala de 1 a 7, el grado de concordancia o de no concordancia con las afirmaciones que le presentamos, en relación al resultado de la experiencia vivida; teniendo en cuenta que **1 = no concuerda en absoluto y 7 = totalmente de acuerdo**. Si desea puede indicar más de una opción.

	1	2	3	4	5	6	7
Que el precio era injusto en relación a la calidad ofrecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pago compensatorio/indemnización inferior a lo esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que la empresa había traicionado su confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que anularía el seguro para demostrar su descontento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que dejaría la empresa como una forma de vengarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las opciones anteriores. Por favor especifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿En el seguimiento de lo ocurrido hizo alguna reclamación/queja?

☐ Sí

☐ No

13. Indique el peso que tuvo la resolución de las reclamaciones, de MODO GLOBAL, en la decisión de cancelar su seguro, *siendo 1= nada importante y 7 = muy importante*

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Además de las quejas o reclamaciones indicadas en la cuestión anterior, ¿ha presentado queja/recurso a alguna otra institución?

☐ Sí

☐ No

15. Cuánto tiempo ha transcurrido desde este incidente hasta el abandono, indique la opción que más se adecua:

☐ Abandoné inmediatamente

☐ Esperé a que expirase el contrato

☐ Continué siendo cliente un año más

☐ Continué siendo cliente dos años más

☐ Por favor, especifique cuánto tiempo continuó siendo cliente

16. Si existe algo más relacionado con esta SITUACIÓN DESAGRADABLE, por favor haga un breve comentario.

17. En el caso de haber tenido OTRA SITUACIÓN DESAGRADABLE en esta MISMA EMPRESA, por favor descríbala brevemente.

18. Después de la cancelación / situación desagradable, transmitió información negativa sobre la empresa:

☐ Sí

☐ No

19. En vista a lo acontecido, indique cuál sería la probabilidad de volver a contratar este seguro de automóvil en la misma empresa, *siendo 1 = baja probabilidad (jamás volvería) y 7 = alta probabilidad (podrí a volver):*

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Por favor, caracterice el seguro en relación al cual tuvo una experiencia desagradable (incidente crítico)

	Tipo de Seguro			Tipo de Empresa		
	Daños propios (todo riesgo)	Obligatorio (terceros)	Mixto (obligatorio c/ suplementos)	Mediador	Directo con la empresa	Internet
Anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Genero del encuestado:

☐ Mujer

☐ Hombre

22. Edad del encuestado.

23. Ocupación:

☐ Trabajador por cuenta propia
☐ Trabajador por cuenta de otro

☐ No trabaja/desempleado
☐ Estudiante

24. Rendimiento liquido mensual del agregado familiar:

☐ Menos de 500€/ mes ☐ De 1.501 – 2.000€/ mes ☐ De 2.501 - 3.000€/ mes
☐ De 501 – 1.000€/ mes ☐ De 2.001 – 2.500€/ mes ☐ Más de 3.000€/ mes
☐ De 1.001 – 1.500€/ mes

25. Nivel de estudios terminados del encuestado:

☐ 4º Año ☐ 9º Año ☐ Estudios universitarios o
☐ 6º Año ☐ 12º Año equivalente

Muchas gracias, por su importante colaboración y por participar con sus respuestas.

Persona de contacto para cualquier aclaración o para enviar el cuestionario:

Fernanda Andrade

Profesora Adjunta, Departamento de Marketing y Logística

Escola Superior Ciências Empresariais – Instituto Politécnico Setúbal

Telf. +351917636713 Email: fmjandrade@gmail.com

Fuente: Elaboración propia.

Nota 1: Las instrucciones que se presentan en itálico y entre paréntesis no eran visualizadas por el encuestado. Corresponden a instrucciones al sistema informático.

APÉNDICE X

APÉNDICE X: FRECUENCIAS RELATIVAS DE LAS PUNTUACIONES ATRIBUIDAS, TOTAL DE CLIENTES QUE ABANDONARON CON INCIDENTE

Variable	Pregunta	Escala	Frecuencia Relativa
Culpa a Terceros	En lo que concierne a la responsabilidad (culpa) de la situación crítica, indique el grado de responsabilidad de los distintos intervinientes. <i>1 = valor nulo (responsabilidad nula)</i> <i>7 = valor máximo (Totalmente responsable).</i>	A la Empresa	
		1	8,0
		2	2,3
		3	5,7
		4	13,6
		5	12,5
		6	13,6
		7	44,3
		Al Mediador	
		1	24,4
		2	6,1
		3	4,9
		4	7,3
		5	15,9
		6	6,1
		7	35,4
		Al Propio	
		1	1,2
		2	61,4
		3	27,7
		4	4,8
		5	1,2
		6	1,2
		7	2,4
Emoción Negativa	Por favor, recuerde ahora sus emociones <u>en el momento en que se produjo esa experiencia</u> y elija la expresión que mejor describe su emoción:	1. nada enfadado	6,6
Enfado		2. un poco enfadado	14,3
		3. enfadado	15,4
		4. bastante enfadado	42,9
		5. muy enfadado	20,9
Traición Percibida	Que la empresa había traicionado su confianza 1= no concuerda en absoluto 7 = totalmente de acuerdo	1	9,0
		2	9,0
		3	14,6
		4	4,5
		5	6,7
		6	12,4
		7	43,8
Precio Injusto Percibido	Que el precio era injusto en relación a la calidad ofrecida 1= no concuerda en absoluto 7 = totalmente de acuerdo	1	14,3
		2	9,5
		3	10,7
		4	9,5
		5	13,1
		6	19,0
		7	23,8
Abandono Punitivo Demostrativo	Que anularía el seguro para demostrar su descontento 1= no concuerda en absoluto 7 = totalmente de acuerdo	1	9,0
		2	7,9
		3	6,7
		4	1,1
		5	7,9
		6	10,1
		7	57,3
Abandono Punitivo Vengativo	Que dejaría la empresa como una forma de vengarse 1= no concuerda en absoluto 7 = totalmente de acuerdo	1	28,6
		2	6,0
		3	15,5
		4	11,9
		5	9,5
		6	7,1
		7	20,2